

LA ESTRUCTURA, EL FUNCIONAMIENTO Y LOS INSTRUMENTOS QUE
DEBEN REGULAR LAS EMPRESAS DE FAMILIA, PARA GARANTIZAR SU
CONTINUIDAD EN EL TIEMPO

MARIANA RESTREPO LUJÁN

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE DERECHO
MEDELLÍN

2021

Resumen

Las Empresas Familiares en Colombia y en muchos otros países, son consideradas como grandes impulsadoras de la economía y del desarrollo. Por esto, su continuidad en el tiempo es indispensable. El presente escrito busca analizar las Empresas de Familia en cuanto a su composición y estructura, sus características principales y su funcionamiento. Busca identificar los principales conflictos que se presentan entre los órganos societarios y familiares de las Empresas de Familia y los principales mecanismos para prevenir y solucionar dichos conflictos. Con este análisis, se pretende exponer la gran importancia que tienen las Empresas de Familia en la economía colombiana, ya que gran parte de esta depende de dichas empresas. Pues su continuidad en el tiempo, es menester para el progreso y crecimiento económico del país.

Abstract

Family Companies in Colombia, and in many other countries, are considered as great drivers of the economy and development. For this reason, their subsistence in time is essential. This writing seeks to analyze Family Companies in terms of their composition and structure, their main characteristics and their operation. It seeks to identify the main conflicts that arise between corporate and family bodies, within Family Companies and the main mechanisms to prevent and resolve such conflicts. With this analysis, this writing intendeds to expose the great importance that Family Companies have in the Colombian economy, since a large part of it depends on them. Their subsistence is absolutely necessary for the progress and economic growth of the country.

Tabla de contenido

Introducción	8
1 Primer Capítulo. Las Empresas de Familia	11
1.1 Antecedentes de las Empresas de Familia en el mundo	11
1.2 Las Empresas de Familia en Colombia y su gran impacto en el desarrollo económico	14
1.3 Concepto y noción de Empresas de Familia	17
1.4 Características de las Empresas de Familia	19
1.4.1 <i>Dinámica entre las generaciones dentro de las Empresas de Familia</i>	<i>22</i>
1.4.2 <i>Tipologías de las Empresas de Familia.....</i>	<i>24</i>
2 Segundo Capítulo. El Gobierno Corporativo y Familiar en las Empresas de Familia.....	27
2.1 Gobierno Corporativo.....	28
2.1.1 <i>Órgano de gobierno y dirección (Asamblea de Accionistas o Junta de Socios).....</i>	<i>31</i>
2.1.2 <i>Órganos de ejecución o administración (Junta Directiva y Gerencia).....</i>	<i>34</i>
2.2 El Gobierno Familiar	40
2.2.1 <i>Asamblea de Familia.....</i>	<i>41</i>
2.2.2 <i>Consejo de Familia</i>	<i>43</i>
2.3 Otros órganos	46
3 Tercer Capítulo. Conflictos en las Empresas de Familia	49
3.1 Los obstáculos para la continuidad de la Empresa Familiar	49
3.1.1 <i>Informalidad laboral</i>	<i>49</i>
3.1.2 <i>Informalidad financiera</i>	<i>52</i>
3.1.3 <i>Conflictos de interés.....</i>	<i>54</i>
3.1.4 <i>Malas prácticas de gobierno.....</i>	<i>58</i>
3.1.5 <i>No tener un plan de sucesión.....</i>	<i>59</i>
3.2 Conflictos entre los órganos societarios y los órganos familiares	61

3.3	Conflictos por responsabilidad de los administradores.....	62
3.4	Conflictos entre los vínculos privados, íntimos y generacionales de la familia	67
3.5	Conflictos de mayorías y minorías en Empresas de Familia	68
4	Cuarto Capítulo. Herramientas para prevenir y solucionar los conflictos societarios y familiares y asegurar la continuidad de las Empresas de Familia en el tiempo	72
4.1	Reglas de Gobierno Corporativo y reglas de Gobierno Familiar y otras políticas.....	72
4.1.1	<i>Definir un propósito superior de la familia en función de la Empresa Familiar</i>	<i>73</i>
4.1.2	<i>Definir un propósito empresarial y una visión del negocio</i>	<i>73</i>
4.1.3	<i>Definir y construir un sistema de gobierno y gestión.....</i>	<i>73</i>
4.1.4	<i>Mecanismos de solución de conflictos</i>	<i>74</i>
4.2	Herramientas para conservar el patrimonio familiar	75
4.3	Mecanismos para incorporar las reglas de Gobierno Corporativo, Familiar y otras políticas ...	77
4.3.1	<i>Estatutos Sociales</i>	<i>77</i>
4.3.2	<i>Protocolo de Familia</i>	<i>79</i>
4.3.3	<i>Acuerdos de Accionistas.....</i>	<i>85</i>
5	Conclusión	89
6	Bibliografía	93

Lista de tablas

Tabla 1. *Las diez principales Empresas Familiares europeas* 13

Tabla 2. *Presencia de Empresas Familiares a nivel mundial* 13

Lista de figuras

Figura 1. Empresas Familiares y su generación 15

Figura 2. Empresas Familiares 20

Introducción

El objetivo del presente estudio es analizar las Empresas de Familia, (en adelante “Empresa de Familia o Empresa Familiar”), en cuanto a sus características principales, su estructura, sus antecedentes, su dinámica y los órganos de gobierno que la componen, estos siendo los órganos societarios y órganos de familia. Debido a que, en dichas organizaciones coexiste la dualidad empresa-familia, por lo que pueden presentarse conflictos internos que impiden la prosperidad de ésta a futuro y afectan directamente el crecimiento económico del país.

A nivel mundial, las Empresas Familiares se han convertido en objeto de estudio en los últimos años, debido a su alta presencia y su gran impacto en el desarrollo económico de muchos países en el mundo, incluido Colombia. Son organizaciones que cuentan con unas características específicas y diferentes a cualquier otra empresa, ya que están compuestas por un grupo familiar que busca el éxito de su empresa pero que a su vez, busca la prosperidad y la unión de su familia en el tiempo. Si bien las Empresas Familiares cuentan todas con una serie de características, cada una cuenta con sus propias particularidades y asuntos específicos.

Según Liévano et al. (2020):

A diferencia de otro tipo de organizaciones, las empresas de familia se benefician en mayor medida del compromiso, el sentido de pertenencia y la transmisión de conocimiento, producto del nexo personal de los asociados con la misma. Sin embargo, también se enfrentan a diversos desafíos que impactan de forma negativa sus tasas de supervivencia en el mercado. (p. 81)

Las Empresas Familiares sostienen la economía de muchos de los países donde se encuentran. Son consideradas un pilar fundamental para el desarrollo de estos. Pues directamente

contribuyen aportando miles de empleos, y por tanto sosteniendo miles de familias que directamente dependen del buen funcionamiento y manejo de estas organizaciones. Sin embargo, por ser empresas que giran en torno a un grupo familiar, su durabilidad en el tiempo puede llegar a ser corta, debido a malas prácticas y malas tomas de decisiones, pues “cuando los intereses familiares trascienden del ámbito estrictamente familiar y se trasladan al ámbito empresarial aparecen conflictos entre los órganos societarios y los órganos familiares que puede llevar a la desaparición de la sociedad” (Melgar, 2018, p. 3).

En Colombia, las Empresas de Familia representan más del 70% del sector real y económico (Gaitán et al., 2013). Además, según Gaitán et al. (2013) “[...]las Empresas de Familia generan entre el 45% y el 70% del Producto Interno Bruto y entre el 45% y 70% del empleo de cada país” (p. 41). Si bien, las Empresas de Familia son grandes impulsadoras de la economía de un país, estas no siempre tienden a perdurar en el tiempo, ya que “[...]La vida promedio de las grandes empresas es de 18 años y la de las Pymes es de 12 años” (Castro et al., 2013, p. 35). Según estos datos, muy pocas Empresas Familiares logran sobrevivir, más aún cuando pasan a la tercera generación, que será explicado más adelante. Es aquí el punto crítico, donde una gran mayoría de estas organizaciones en el mundo tienden al fracaso.

La especial relevancia que han tenido las Empresas Familiares para la economía colombiana y la escasa perdurabilidad de las mismas, han motivado la realización de esta investigación.

Así entonces, el presente escrito, busca específicamente, (i) observar la importancia de la continuidad y prosperidad de las Empresas de Familia en Colombia, y su gran incidencia en el desarrollo económico, debido a su alta presencia, (ii) entender el motivo por el cual dichas organizaciones se han vuelto objeto de estudio en los últimos años, analizando su regulación

normativa, sus características principales, sus estructuras, sus conceptos y sus antecedentes tanto en Colombia como en otras partes del mundo, (iii) realizar un diagnóstico detallado de como deben componerse, funcionar y coexistir el Gobierno Corporativo (órganos societarios) (en adelante “Gobierno Corporativo”) y el Gobierno Familiar (órganos familiares) (en adelante “Gobierno Familiar”) de las Empresas de Familia para así minimizar el riesgo de su posible fracaso y optar por su perduración en el tiempo, (iv) analizar los conflictos que surgen entre el Gobierno Corporativo y Familiar, por no haber claridad en los intereses sociales y familiares, y (v) analizar las vías e instrumentos para la prevención y solución a estos conflictos, y así optimizar la dinámica de los máximos órganos sociales y familiares optando por la prosperidad de la familia y de la empresa.

Primer Capítulo. Las Empresas de Familia

1.1 Antecedentes de las Empresas de Familia en el mundo

Las Empresas de Familia, han venido captando la atención de los investigadores a lo largo del tiempo, debido al gran impacto social y económico que estas tienen en el mundo. Se han convertido en unidad de análisis e investigación para entender su funcionamiento, y así llegar a soluciones ágiles y oportunas a las problemáticas que surgen dentro de estas organizaciones, para asegurar su perdurabilidad en el tiempo (Perdomo et al., 2020).

Muchos países cuentan con una alta presencia de Empresas Familiares y en la mayoría de los casos sus economías dependen de su funcionamiento y de su prosperidad. Por esta razón, los estudios sobre este tema se han vuelto fundamentales para entender cuál es la forma indicada para optar por el adecuado funcionamiento de las Empresas de Familia.

En las décadas de los 60 y 70, empiezan a salir escritos elaborados y enfocados en este tema, basados en los típicos problemas que entorpecían las Empresas Familiares, como las rivalidades entre hermanos, las peleas, el nepotismo y los choques generacionales.

Los investigadores en esta época, explicaban la Empresa Familiar, fundamentada en dos subtemas: la empresa y la familia. En cada uno de estos subtemas, habían reglas, valores y principios y se enfocaban en que cada miembro de la familia debía cumplir esto en cada subtema, sin olvidar ni el uno ni el otro. Además, no contemplaban la más mínima posibilidad de dar entrada a terceras personas que ocuparan un papel en la organización familiar.

Estadísticamente se ha dicho que:

El 40% de las Empresas de Familia de Estados Unidos desaparecen durante los primeros cinco años; el 66% del resto, pasa a la segunda generación y solo el 12% sobrevive a la tercera generación. En el Reino Unido, solamente el 24% de las Empresas Familiares

pasa a la segunda generación y el 14% sigue a la tercera generación. En Canadá, el 90% de empresas nacen como Empresas Familiares, de las cuales el 30% pasa a la segunda generación y solo el 10% llega a la tercera generación. (Gaitán et al., 2013, p. 42)

Por otro lado, países como Alemania, Bélgica, Italia y Suiza a lo largo de su historia, han contado con Empresas Familiares longevas, estables y perdurables en el tiempo. A diferencia de países como España y Portugal, cuyas Empresas Familiares han tendido a desaparecer rápidamente en el tiempo.

Las Empresas Familiares suizas y alemanas, han logrado construir formas de gobierno eficientes a través de órganos familiares y órganos de administración estructurados, y al haber permitido desde sus inicios la entrada de terceras personas con experiencia, independientes a la familia a ser parte de estos órganos, como asesores externos de la Empresa de Familia. Se caracterizan también por su gran capacidad para construir el Protocolo de Familia, (en adelante “Protocolo de Familia”) el cual se explicará en el cuarto capítulo, adaptado a sus necesidades y óptimo para la resolución de conflictos dentro de la organización.

Uno de los más grandes obstáculos que han tenido dichas organizaciones a lo largo del tiempo, ha sido el paso de generación en generación con éxito, pero países como Bélgica e Italia, muestran como al permitir la entrada de expertos que no hacen parte de la familia, a los órganos de familia y administración, facilitan ese salto entre generaciones, principalmente cuando se va a pasar del fundador, a quien lo sucederá.

Si bien las Empresas de Familia suelen pasar por momentos críticos que ponen en duda su perduración en el tiempo, es claro que su presencia a nivel mundial es muy alta. En países como Italia, un 99% de las Empresas son familiares, Estados Unidos, un 96% de las Empresas son de origen familiar, en Suiza, un 88%, en Reino Unido, un 76%, en España, un 71%, en

Portugal, un 70%, en Colombia un 68% y en Chile un 65% de las Empresas son familiares (Gaitán et al., 2013).

La Superintendencia de Sociedades, a través de sus conceptos, ha dispuesto que “Inclusive, en el sector financiero colombiano, más del 60% de las sociedades tienen características propias de las sociedades de familia” (Oficio 220-027172, 2019, p. 4).

A continuación, se mostrarán diferentes tablas que indican las diez principales Empresas Familiares europeas, siendo estas empresas reconocidas mundialmente y otra indicando la presencia de Empresas Familiares a nivel mundial.

Tabla 1.

Las diez principales Empresas Familiares europeas

Empresa	País de origen	Sector
Anheuser-Busch Inbev	Bélgica	Cerveceros
BMW	Alemania	Automotriz
Compagnie Financiere Richemont	Suiza	Relojes, joyas, instrumentos de escritura y ropa
Hennes & Mauritz (H&M)	Suecia	Moda
Inditex	España	Moda
L'Oréal	Francia	Cuidado personal
LVMH (Moët Hennessy-Louis Vuitton)	Francia	Comercio minorista de perfumes, artículos de piel, moda
Novartis	Suiza	Farmacéutica
Roche	Suiza	Farmacéutica
SAP	Alemania	Software

Fuente: (Perdomo et al., 2020)

Esta tabla indica las principales Empresas Familiares en el continente europeo que han perdurado en el tiempo. Algunas conservan el mismo nombre con el que fueron fundadas y otras fueron fusionadas o adquiridas por otras empresas (CSRI, 2015 como se citó en Perdomo et al., 2020).

Tabla 2.

Presencia de Empresas Familiares a nivel mundial

Región	Porcentaje de presencia	Participación en el empleo	Contribución al PIB %
Medio Oriente	90 %	70 %	80 %
América del Norte	90 %	66 % (tan solo Estados Unidos)	57 %
Europa	85 %	60 %	70 %
América Latina	85 %	70 %	65 %
Asia Pacífico	85 %	57 % Asia del Sur 32 % Asia del Norte	34 %

Fuente: (Perdomo et al., 2020)

Esta tabla muestra el gran porcentaje que ocupan las Empresas Familiares a nivel mundial. Como ya se mencionó, no es una tarea fácil indicar con exactitud el número de Empresas Familiares existentes en el mundo, pero pueden hacerse algunas aproximaciones, que ayudan a comprender el gran impacto económico que tienen dichas organizaciones en los diferentes continentes, en relación a su participación en el empleo y su contribución en el PIB% (CSRI, 2015 como se citó en Perdomo et al., 2020).

Finalmente, se puede observar el gran impacto que han venido generando las Empresas Familiares en el desarrollo económico de muchos países en el mundo, generando empleo y empresa.

1.2 Las Empresas de Familia en Colombia y su gran impacto en el desarrollo económico

Al referirse a las Empresas de Familia, es importante dejar claro, que estas se entenderán, desde el punto de vista jurídico, según el artículo 25 del Código de Comercio, como una actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios, conformadas por un grupo familiar, sea que estas sean o no desarrolladas a través de una sociedad.

En Colombia, es evidente la gran presencia de las Empresas Familiares a lo largo del tiempo. Se calcula que un 68% de las empresas en Colombia son familiares (Gaitán et al., 2013), producen el 65% del PIB y generan aproximadamente el 80% del empleo, siendo así las principales dinamizadoras de la economía nacional (Mesa, 2019). Sin embargo, su éxito a lo largo del tiempo depende de una variedad de factores que afectan directamente la existencia de las Empresas de Familia.

Para prevenir su pronta desaparición, es necesario detectar los posibles retos a los que pueden enfrentarse, por el hecho de estar compuestas por un grupo familiar que debe mantener relaciones sanas, para así prever mediante mecanismos óptimos, las posibles causas que pueden llevar a su extinción y terminación.

Si bien Colombia cuenta con una gran cantidad de Empresas Familiares que contribuyen enormemente a la economía y al empleo, de cien Empresas de Familia que se crean en primera generación, aproximadamente treinta de estas llegan a la segunda generación, solo diez pasan a la tercera y únicamente cuatro llegan a la cuarta generación.

Un estudio hecho por la Superintendencia de Sociedades en el año 2019, muestra qué porcentaje de empresas en Colombia son familiares y qué porcentaje no lo son. Luego, de las que son familiares, muestra los porcentajes de su presencia en Colombia, según su generación.

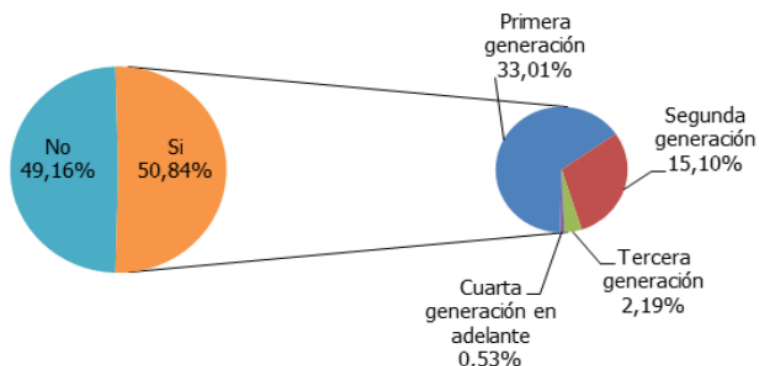


Figura 1. Empresas Familiares y su generación

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2019)

En esta figura, puede evidenciarse, que la mayoría de las Empresas de Familia en Colombia, en el año 2019, se encuentran en primera generación, y que el paso de segunda a tercera generación, reduce su existencia, ya que esta transición suele ser la más problemática y difícil en este tipo de organizaciones, como se explicará más adelante. Muy pocas Empresas Familiares, logran sobrevivir y pasar a la tercera y cuarta generación (Superintendencia de Sociedades, 2019).

Las Empresas de Familia no están expresamente reguladas en la legislación colombiana: el Código de Comercio, la Ley 222 de 1995¹ y la Ley 1258 de 2008², que son algunas de las normas más importantes del régimen societario en Colombia, no se refieren expresamente a las Empresas de Familia. Sin embargo, el Código de Comercio en su artículo 102, establece claramente, que serán válidas aquellas sociedades conformadas entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque estos sean los únicos asociados. De esto, puede entenderse que aquellas empresas conformadas por una misma familia, pueden existir válidamente en Colombia.

Además, si bien estas no están reguladas de forma expresa, pueden existir válidamente fundadas en el principio de la autonomía de la voluntad con el que cuentan las personas, por lo que generalmente se encuentran reguladas en los Estatutos Sociales (en adelante “Estatutos Sociales” o “Estatutos”), y en muchas ocasiones mediante un Protocolo de Familia.

Si bien no hay una regulación clara ni específica que contemple las Empresas de Familia, estas pueden ser además, adaptadas a cualquier tipo societario existente en Colombia, dependiendo de las necesidades e intereses de quienes la estén constituyendo. Su regulación ha

¹ Ley que modifica el Libro II del Código de Comercio colombiano y reglamenta los deberes de los administradores y de las sociedades comerciales.

² Ley que crea la Sociedad por Acciones Simplificada.

sido ampliamente discutida por la doctrina, ya que se ha concluido que las Empresas de Familia cuentan con características que las diferencian de cualquier otra, que no sea compuesta por una familia.

1.3 Concepto y noción de Empresas de Familia

Diferentes autores se han encargado de proponer definiciones respecto de lo que se entiende por una Empresa Familiar.

Por un lado, dicen que el tiempo de duración de las Empresas Familiares es fundamental, y aquello que define a una Empresa como Familiar. Establecen que son aquellas donde “por lo menos durante un periodo de dos generaciones una familia ha estado vinculada o ha ejercido directrices sobre las políticas institucionales y sobre los requerimientos de la familia” (Donnelly, 1964, como se citó en Perdomo et al., 2020, p. 34).

Además, establecen que la Empresa Familiar es el resultado de la familia, que es aquella que recibe todo lo relacionado al sistema emocional generado dentro de ella, y el resultado del sistema empresarial como aquel que produce dividendos e ingresos económicos para poder subsistir en el mercado (Davis y Stern, 1980, como se citó en Perdomo et al., 2020, p.33).

Según Calavia (2007) como se citó en Molina et al. (2016), la Empresa de Familia:

Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones. (p. 121)

Unos tienden hacia la postura de que no hay necesidad de catalogar a las Empresas de Familia como empresas diferentes a las demás. Otros dicen que, aunque en muchas ocasiones es

difícil delimitarlas y separarlas, si es necesario diferenciarlas. Sin embargo, su concepto y noción se desarrolla sobre el hecho de que la Empresa Familiar es aquella donde hay una duplicación de roles en cuanto a sus miembros, ya que cumplen con ser familiares y consanguíneos que pertenecen a una misma organización, no necesariamente societaria.

Si bien existe una gran cantidad de definiciones respecto de qué es una Empresa Familiar, se ha concluido que la gran mayoría de estas están fundadas sobre tres factores comunes.

En primer lugar, cuando la propiedad o el control de la empresa es de la familia, es decir, cuando la mayor parte de la propiedad de la empresa pertenece a la familia (Perdomo et al., 2020). Segundo, cuando la familia desempeña un papel en la Empresa Familiar, en cuanto a funciones ejecutivas, directivas y del giro ordinario de esta. No significa que todos los miembros de la familia deban ocupar un cargo en la Empresa de Familia, pero si que al menos estén involucrados en lo que ocurre dentro de la organización. Esto es cuando la opinión de los miembros de la familia es tomada en cuenta para decisiones o cambios importantes que vayan a llevarse a cabo dentro de la organización. Por último, cuando el fundador o el que va a suceder en su momento, tiene ánimo de transferir la Empresa de Familia a la siguiente generación (Casillas et al., 2005).

Se concluye entonces, que el principal indicador de que una empresa es familiar, consiste en que la propiedad sobre esta se concentra en una proporción igual o superior al 51% en una familia procedente de un tronco común.

Es por esto que estas organizaciones se diferencian totalmente de empresas no familiares, pues en las últimas las decisiones se toman de manera racional y objetiva. No existe un vínculo emocional que conecte a los dirigentes con el significado y el valor de la empresa. Existe una relación costo beneficio, donde el socio o accionista continuará siendo socio o accionista,

siempre y cuando los ingresos que obtenga superen aquello que invirtió. La empresa representa ganancia y beneficio, no hay un valor que vaya más allá.

Por regla general, en las Empresas Familiares, la toma de cualquier decisión se hace difícil y muchas veces puede generar conflictos internos. Lo que pase adentro de la Empresa Familiar, tendrá repercusiones en la familia, y lo que pase dentro de la familia, tendrá consecuencias en la Empresa Familiar (Mesa, 2019).

1.4 Características de las Empresas de Familia

Es claro que no existe una definición respecto de que es una Empresa Familiar, pero si se ha generado consenso y aceptación respecto de las características y las particularidades con las que cuentan las Empresas de Familia.

La principal característica de todas las Empresas de Familia es su importancia y gran impacto a nivel mundial. Desde un punto de vista económico, estas son dinamizadoras de la economía. Su gran presencia en la mayoría de países las ha convertido en una pieza indispensables para el desarrollo social.

Además, se habla de que en esta relación empresa-familia, existen diferentes calidades que pueden tener las personas. Para esto, existe el modelo de los tres círculos, donde se habla de la empresa, la familia y la propiedad. Dicho círculo muestra las diferentes calidades que pueden tener las personas en este entorno, explicando la dinámica de las Empresas Familiares.

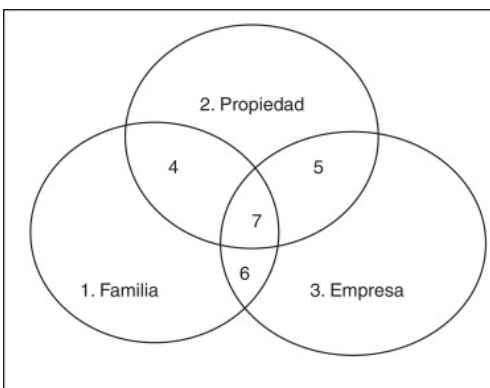


Figura 2. Empresas Familiares

En la Universidad de Harvard, en el año 1982, los profesores Renato Tagiuri y Jhon Davis, desarrollaron el famoso y conocido modelo de tres círculos de la Empresa Familiar, basado en tres elementos: la empresa, la familia y la propiedad (Arenas y Rico, 2014 como se citó Guzmán et al., 2020).

El primer elemento, se refiere a aquellas personas que hacen parte de la familia, pero no son propietarios ni accionistas de la Empresa de Familia, ni trabajan en ella. Se trata de cónyuges, hijos menores de edad, o familiares que se encuentran desvinculados.

El segundo elemento, hace referencia a aquellas personas que no hacen parte de la familia y son accionistas de la Empresa Familiar, pero no trabajan en ella. Estas son personas naturales o jurídicas que deciden invertir en la Empresa Familiar.

El tercero, se refiere a los directivos que no hacen parte de la familia, pero que tienen un papel fundamental en la Empresa de Familia, y cuya presencia es necesaria para el buen funcionamiento de ella. Este elemento se analizará más adelante, ya que estudios han mostrado que la presencia de terceras personas ajenas a la familia, en la Empresa Familiar es indispensable. Además, se refiere a los empleados, que no son parte de la familia. Estos son los sectores externos del círculo, donde cada persona que pertenece a estas áreas, hace parte

únicamente de un elemento. Están también los sectores internos, donde se pueden encontrar diferentes combinaciones de calidades entre las personas allí pertenecientes³.

Finalmente, este modelo es útil para entender cómo están conformadas las Empresas de Familia y cómo es su dinámica. Permite entender qué calidades tienen aquellas personas que están involucradas en organizaciones como estas. Además, debe tenerse en cuenta que todos los miembros que hacen parte de la Empresa Familiar deben estar ubicados en al menos uno de los sectores que hacen parte de la figura.

Cada Empresa de Familia tiene su propio ADN, su propia marca que la caracteriza y la hace diferente ante cualquier otra. Sus miembros, por pertenecer a una misma familia, se encargan de infundir en la Empresa Familiar sus valores y principios.

Adicionalmente, el compromiso que tienen los accionistas miembros de la familia con la Empresa de Familia es muy diferente al que tiene cualquier accionista de una empresa que no es familiar. Cuando se trata de una Empresa Familiar, ese accionista no solo se siente comprometido por tener allí depositado su patrimonio, sino también, porque debe rendirle cuentas a un grupo familiar. Hay un vínculo de sangre que genera un compromiso diferente a cualquier otro.

Por último, el crecimiento y la evolución de las Empresas Familiares a lo largo del tiempo, depende de las necesidades y los intereses cambiantes de los miembros de la familia en el tiempo.

³ En el sector número cuatro, se encuentran aquellos miembros de la familia que son propietarios de la Empresa de Familia, pero que no trabajan en ella. En el sector número cinco, están aquellas personas que trabajan en la ella y que a su vez tienen acciones en ella, pero que no hacen parte de la familia. En el sector número seis, se encuentran aquellas personas que trabajan en la Empresa Familiar, que hacen parte de la familia, pero que no tienen acciones en ella. Por último, en el sector número siete, se pueden encontrar aquellas personas que cumplen con todas las calidades. Es decir, son miembros de la familia propietaria de la Empresa Familiar, trabajan en ella, y además, tienen acciones en ella.

En otras palabras, las Empresas de Familia cuentan con características como las expuestas anteriormente, que pueden terminar siendo impulsadoras de su crecimiento y de su prosperidad, o que pueden retrasar y entorpecer su crecimiento en el tiempo. De una u otra forma, claramente, las Empresas de Familia cuentan con características que las diferencian de cualquier otro tipo de organizaciones.

1.4.1 Dinámica entre las generaciones dentro de las Empresas de Familia

A las Empresas Familiares como se explicó anteriormente, las caracteriza el ánimo de ser transferidas de generación en generación.

En primera generación, se identifica al fundador, quien crea la Empresa de Familia basada en un interés propio que él considera viable a futuro. Es “la casa de barrio, donde el dueño la pinta y la hace como quiera sin pedirle permiso a nadie” (Mesa, 2019, p. 1). Aquí, el fundador toma todas las decisiones de forma rápida y ágil, ya que no tiene que consultar nada con nadie y es único dueño de la Empresa Familiar. Todas las ganancias son para él, todas las decisiones las toma él y no existen normas predeterminadas, ya que la única norma es él. Se trata de su proyecto de vida, de su plan a futuro.

Cuando la Empresa de Familia pasa a segunda generación, como ya no está el fundador, ya sea por su ausencia física, o por su decisión de retirarse, esta parece un edificio de propiedad horizontal (Mesa, 2019), habitado por cada uno de los hijos del fundador, cada uno con su familia. Aquí, para tomar cualquier decisión, todos los hijos deben ponerse de acuerdo ya que no son dueños únicos de la Empresa de Familia, sino que son socios o accionistas de ella en un mismo porcentaje. Las decisiones son un poco más lentas, ya que deben buscar ponerse de acuerdo antes de hacer cualquier cosa. Quieren gobernar como si siguieran en la primera generación, y no caen en cuenta de que deben llegar a concesos entre ellos. Ya no se trata de su

proyecto de vida ni de su sueño, se trata de un legado que dejó el fundador, el cual ellos querrán defender y llevar al éxito.

En la mayoría de los casos, cuando la Empresa Familiar se encuentra en segunda generación, no existe un sistema de gobierno y gestión desarrollado e implementado. Esta carencia de una estructura que rijan las relaciones internas entre los socios o accionistas, tiende a afectar el paso a la siguiente generación.

El paso de la segunda a la tercera generación es el más complicado, problemático y difícil de sobrepasar. Mesa (2019), en sus cursos virtuales, explica que la tercera generación, metafóricamente es como si se tratara de un condominio, donde cada hijo del fundador vive en un edificio con su familia, y cada nieto del fundador vive en un apartamento con su familia. Es decir, hay tantos edificios como hijos del fundador. Es el escenario de muchas más personas tratando de tomar decisiones, sin caer en cuenta que el poder se encuentra fragmentado y distribuido entre todos ellos, y que las utilidades deben ser repartidas entre más personas. Son más socios, pero con menos poder y porcentaje sobre la Empresa de Familia, pero que cada vez buscan imponer más y más sus opiniones, sus ideologías y sus puntos de vista. La toma de decisiones es aún más lenta, ya que alcanzar consensos es mucho más complejo y demorado.

Aquí, puede ocurrir que algunos de los miembros de la tercera generación, hayan conocido al fundador, y se hayan conectado con su proyecto de vida, pero puede que otros no lo hubieran alcanzado a conocer y puede ser que, para estas personas, la Empresa de Familia represente únicamente una fuente de beneficios económicos.

En este punto, las generaciones aún no han definido normas y principios que van a regir la Empresa de Familia, entonces en la tercera generación, se vuelven más comunes los

desacuerdos, las peleas y los enfrentamientos entre los miembros de las diferentes generaciones. Aquí es donde se empiezan a formar las alianzas y las luchas de egos.

En cuarta generación, es como si toda la familia habitara un edificio multipropósito (Mesa, 2019), cada uno ocupando su lugar dependiendo de su interés en dicho edificio. En este punto, el poder se encuentra muy dividido y disperso y la velocidad para la toma de decisiones es mucho más lenta.

Aquí, los miembros de cuarta generación no se encuentran conectados con el plan del fundador, por tanto, la Empresa de Familia representa únicamente dinero. En Empresas de Familia donde no hay una estructura, ni un Gobierno Corporativo y Familiar implementado ni personas externas que intervengan en estos casos de conflicto interfamiliar, tarde o temprano, llega un punto de quiebre donde la Empresa de Familia no aguanta más, donde los socios no aguantan más y deciden acabarla.

Según Mesa (2019), en las Empresas de Familia de cuarta generación, pueden confluir generaciones, donde los primeros están conectados con el legado del fundador, y permanecen aquellos vínculos emocionales que los conectan totalmente con la Empresa Familiar. Los de segunda y tercera generación, están divididos por la emoción y el dinero, ya que pueden tener cierto vínculo emocional con el plan del fundador, pero a la vez, los ingresos y las ganancias son fundamentales. Los últimos, por lo general, solo tienen interés por el dinero, ya que se encuentran totalmente desconectados del valor y del significado que tiene la Empresa de Familia. Es por esto, que la cuarta generación en las Empresas Familiares, resulta ser problemática y difícil de abordar, ya que, en la mayoría de los casos, es la generación encargada de llevarla al fracaso.

1.4.2 Tipologías de las Empresas de Familia

Las Empresas de Familia, se encuentran catalogadas en diferentes tipologías, dependiendo de su tamaño, estructura y profesionalismo. (Perdomo et al., 2020, p. 36)

- a. Modelo capitán: aquellas que tienen un negocio pequeño y poco profesional. Siguen siendo informales, puede ser por falta de estructuración, o porque apenas están en su etapa inicial de crecimiento, ya sea porque siguen en la primera o segunda generación o porque su crecimiento a través de las generaciones no ha sido mucho.
- b. Modelo emperador: aquel modelo donde la Empresa de Familia crece para incorporar a los familiares que quieren trabajar allí, y estos son dirigidos por un líder familiar.
- c. Modelo equipo familiar: donde las personas trabajan unidas optando por conservarla, no necesariamente siguiendo a un líder. Trabajan en equipo y buscan llegar a consensos que satisfagan los intereses de los miembros.
- d. Modelo de familia profesional: aquel modelo donde los miembros de la familia tienen intereses comunes y actúan de manera profesional para alcanzarlos. Su intención es tomar las decisiones mas acertadas posibles, asesorándose de expertos en diferentes asuntos, y creando estructuras internas que permitan la formalización de su negocio.
- e. Modelo corporación: donde los miembros de la familia dentro de la Empresa Familiar representan solamente un símbolo, y son terceras personas quienes ejercen los altos mandos. En este modelo, ningún miembro de la familia es quien “coge las riendas” de la Empresa Familiar. Ya sea porque no les interesa, o porque no tienen las capacidades ni la formación para hacerlo, o porque viven en

el extranjero, o porque simplemente quieren dejar el mando de la Empresa de Familia en manos de terceras personas externas a ellos.

- f. Modelo grupo de inversión familiar: aquel modelo de Empresa Familiar, donde los miembros de la familia invierten y gestionan su patrimonio sin permitir la entrada de terceras personas que opinen o tomen decisiones.

Estas diferentes clasificaciones de las tipologías de la Empresa de Familia, no son excluyentes. Es decir, pueden coincidir la una con la otra. Son simplemente formas en las que pueden estar organizadas las Empresas de Familia.

Para concluir, esta primera parte del presente escrito busca dar un acercamiento inicial respecto de lo que son las Empresas de Familia, sus antecedentes a través de la historia, su estructura y diferentes modalidades en las que pueden estar conformadas, y su gran impacto en el desarrollo económico y social, no solo de Colombia, sino de diferentes países en el mundo. Todo esto para señalar la gran importancia de la continuidad de la Empresa Familiar.

Segundo Capítulo. El Gobierno Corporativo y Familiar en las Empresas de Familia

Cuando se trata de Empresas de Familia, en estas pueden existir dos clases de órganos diferentes. Estos son, los órganos societarios, que hacen parte del Gobierno Corporativo y los órganos familiares, que conforman el Gobierno Familiar. Estos órganos deben estar en completa sintonía para asegurar un funcionamiento exitoso y armónico de las Empresas de Familia.

El punto esencial que marca la diferencia entre una Empresa Familiar y una empresa que no es familiar, recae en la forma mediante la cual se toman las decisiones más importantes. Debido a que las Empresas Familiares cuentan con estructuras complejas, cuando se habla de la propiedad y de la gestión, es indispensable que los socios o accionistas tengan claro que el buen ejercicio del poder solo podrá llevarse a cabo a través de un transparente funcionamiento de los órganos corporativos y familiares. Es por esto, que, en las Empresas de Familia, se habla de una serie de órganos adicionales, que son los órganos que conforman el Gobierno Familiar, que diferencian las Empresas de Familia del resto de las sociedades comerciales, reguladas por la legislación colombiana, (en adelante las “Sociedades”).

La Superintendencia de Sociedades, deja clara la importancia tanto del Gobierno Corporativo como del Gobierno Familiar en las Empresas de Familia y de la delimitación de sus funciones. Al efecto establece:

La empresa familiar debería regular por escrito aspectos fundamentales de las relaciones entre la familia, propietarios y la familia y así asegurar la perdurabilidad de la empresa. De este modo, se establece un marco que aclare las fronteras de actuación, los canales de comunicación y las líneas de reporte que se deben seguir al interior de la empresa, con independencia de la discrecionalidad de los diferentes actores. (Superintendencia de Sociedades, 2020, p. 1)

Se procederá a explicar en que consiste el Gobierno Corporativo en términos generales, dentro de las Sociedades en Colombia y luego, especialmente en las Empresas de Familia.

2.1 Gobierno Corporativo

Dentro de las Sociedades, existen diferentes órganos que conforman el Gobierno Corporativo. Estos son: los órganos de gobierno y dirección y los órganos de ejecución o administración. Los órganos de gobierno y dirección son la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios (en adelante “Máximo Órgano Social”, “Asamblea de Accionistas” o “Junta de Socios”) y los órganos de ejecución o administración son, la Junta Directiva (en adelante “Junta Directiva”) y el representante legal (en adelante “Gerente”). Los órganos de gobierno y dirección se encuentran regulados en el Código de Comercio, en los artículos 181 y 419 al 433 y en la ley 1258 de 2008, en el capítulo IV, del artículo 17 al 22. Los órganos de ejecución o administración se encuentran regulados en los artículos 434 al 442 del mismo código, en el artículo 22 de la Ley 222 de 1995 y en los artículos 25 y 26 de la Ley 1258 de 2008.

El modelo de Gobierno Corporativo ha sido promovido por organismos internacionales en América Latina, especialmente para aquellas Sociedades que cotizan en bolsa. En 2014, entidades gubernamentales y gremiales expidieron el llamado “Nuevo Código País”, un escrito que contiene prácticas de Gobierno Corporativo, y aplica para Sociedades que cotizan en bolsa, pero:

No impide que otro tipo de empresas no emisoras u otras estructuras, ya sean privadas o públicas, de propiedad eminentemente familiar o no puedan apoyarse en el Código País, para avanzar, mediante un análisis selectivo de las recomendaciones, en el fortalecimiento de sus estructuras y modelos de gobierno. (Reyes, 2020, p. 876)

Es un sistema que se recomienda implementar en cualquier tipo societario, incluso en Empresas Familiares, ya que su incorporación responde a la necesidad de mejorar en cuanto:

A los sistemas de revelación de información, facilitar una vigilancia que garantice la efectividad en la actuación de las juntas directivas, asegurar la independencia de los auditores y garantizar la autonomía de los denominados *directores independientes*, es decir, aquellos miembros de la junta directiva que no ocupan cargos ejecutivos en la compañía. (Reyes, 2020, p. 874)

Su implementación en Empresas de Familia ha mostrado a lo largo del tiempo, su gran importancia, debido al orden estructural, empresarial y familiar que genera dentro de la organización.

Además, un informe hecho en el 2019 por la Superintendencia de Sociedades, muestra "indicadores de Gobierno Corporativo de Empresas de Capital Cerrado que permite establecer los aspectos más importantes de las sociedades colombianas, en relación con las prácticas de Gobierno Corporativo que implementan actualmente las empresas en el país" (Superintendencia de Sociedades, 2019, p. 1). La encuesta se hizo sobre más de seis mil empresas, analizando cinco aspectos fundamentales que hacen parte del Gobierno Corporativo: accionistas o socios, alta gerencia, Junta Directiva, transparencia y control y responsabilidad social empresarial. El 50.84% de las empresas analizadas, son Empresas de Familia, y todas estas cuentan con los indicadores de Gobierno Corporativo.

Para tener un Gobierno Corporativo ajustado a la medida y a las necesidades de cada Empresa de Familia, es necesario hacer en primer lugar, un proceso de introspección. Para cada Código de Gobierno Corporativo de cada Empresa de Familia, se debe identificar cada una de sus necesidades y se debe hacer un diagnóstico de las normas que la rigen.

En las Empresas Familiares, se ha demostrado que, al tener un sistema de Gobierno Corporativo implementado, se generan grandes oportunidades, como el acceso al financiamiento empresarial, su valorización en el tiempo, y la disminución de los riesgos cuando se trata de afrontar crisis financieras. Esto debido a que esta figura dentro de las Empresas de Familia, genera estabilidad y confianza tanto para los socios o accionistas, como para terceras personas que deseen invertir o de alguna manera hacer negocios con la Empresa Familiar.

El Gobierno Corporativo es aquel mecanismo que debe contar con una estructura definida y organizada para así asegurar “el equilibrio de poder entre las ramas familiares a través de las sucesivas generaciones” (Antagnolli, 2013 como se citó en Liévano et al., 2020, p. 82). Además, según la Superintendencia de Sociedades:

El gobierno corporativo de la empresa familiar procura protegerla a través de instrumentos que establecen las reglas de interacción con la familia propietaria, blindando las operaciones de la empresa de conflictos que puedan surgir por razones familiares o con ocasión de la relación familia–empresa. (Liévano et al., 2020, p. 82)

Dentro del Gobierno Corporativo, se encuentra la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios (dependiendo si se trata de una Sociedad de personas o de capital, explicado en el numeral siguiente), la Junta Directiva, el Gerente y puede haber otros órganos.

Cada órgano que hace parte del Gobierno Corporativo tiene una función específica, y la implementación de este sistema, busca que todos los asuntos relevantes de la Empresa de Familia, como su situación financiera, su desempeño en el tiempo, su composición accionaria, y su administración, estén funcionando adecuadamente, cumpliendo las disposiciones legales. Debe proteger los derechos e intereses de los socios o accionistas y de los familiares y buscar

que haya equilibrio entre las diferentes familias, en caso de que las haya, y entre los socios o accionistas de la Empresa de Familia, sin importar el porcentaje del que sean propietarios.

La Superintendencia de Sociedades, hace énfasis en la importancia de delimitar de forma clara y precisa las funciones del Gobierno Corporativo, ya que al no hacerlo, se pueden generar ineficiencias en los procesos de toma de decisiones, y a la vez, se pueden generar conflictos internos entre la familia.

A continuación, se procederá a explicar cada uno de los órganos del Gobierno Corporativos en las Sociedades colombianas y especialmente en las Empresas de Familia, en cuanto a como deben constituirse, funcionar, comunicarse y operar para prosperar

2.1.1 Órgano de gobierno y dirección (Asamblea de Accionistas o Junta de Socios)

a. Asamblea de Accionistas o Junta de Socios

Las normas relacionadas con la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios se encuentran reguladas en los artículos 181, 419 y 420 del Código de Comercio y en el capítulo IV en los artículos 17 al 22 de la Ley 1258 de 2008. Se hablará de Asamblea de Accionistas en las Sociedades de capital, estas son, las Sociedades por Acciones Simplificadas, las Sociedades Anónimas, y Sociedades en Comandita por Acciones y se hablará de Junta de Socios en las Sociedades de personas y en la Sociedades de composición mixta, es decir, en las Sociedades Colectivas, en las Sociedades de Responsabilidad Limitada y en las Sociedades en Comandita Simple.

En términos generales, el Máximo Órgano Social está compuesto por todos los accionistas o socios de la Sociedad, sin importar si son o no representantes de las familias fundadoras, en el caso de Empresas Familiares, ya que dicho órgano es el encargado de aprobar y decidir respecto de los temas más importantes de la Sociedad. Por regla general, el Máximo

Órgano Social, debe reunirse al menos una vez al año en su reunión ordinaria. Por esta razón, todos los socios o accionistas, sin importar que sean disidentes o ausentes, quedan sometidos a las decisiones adoptadas por este órgano. Es realmente importante que dicho órgano se reúna de manera formal, transparente y eficaz, ya que su labor es decidir, y llevar el control básico dentro de la Sociedad (Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, & S.C, 2011a).

Este órgano conforma la voluntad social que se forma en sus reuniones. La forman los accionistas o socios y van de la voluntad individual a la voluntad colectiva. En cuanto a su función:

Desde la óptica de Gobierno Corporativo, se podría sostener que la competencia verdaderamente clave de la Asamblea General de Accionistas es la del control efectivo por parte de los accionistas de la marcha de la sociedad y, por consiguiente, de la actuación de la Junta Directiva. (ANDI, Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de Valores Bancolombia, Confecámaras, SIF, 2014, p. 1)

Como bien lo explica la Circular Básica Jurídica (2017):

Los asociados de todo ente societario se reunirán en junta de socios o asamblea general ordinaria por lo menos una vez al año, en la época fijada en los estatutos sociales y en silencio de estos, dentro de los tres meses siguientes al vencimiento de cada ejercicio; también se reunirán en forma extraordinaria cuando sean convocados por los órganos o entidades competentes. (p. 21)

Los Estatutos Sociales son los encargados de regular de forma precisa la forma particular mediante la cual se llevarán a cabo estas reuniones, para que así los socios o accionistas puedan ejercer sus derechos.

Para saber realmente el alcance de las competencias que tiene dicho órgano, es necesario mirar lo contemplado en los Estatutos Sociales y en la ley.

Sin lugar a dudas, el Máximo Órgano Social, aún más, dentro de las Empresas de Familia, deben funcionar de forma transparente, brindando a los socios o accionistas información verídica de lo que ocurre dentro de ellas. En estas reuniones, debe brindarse un sistema de control y riesgos así generando garantías a los socios o accionistas miembros de la familia (Mesa, 2019).

Esto puede lograrse de tres formas según Mesa (2019): primero, priorizando en un mapa todos los riesgos de la Empresa Familiar y planes de mitigación de procesos mas críticos, segundo, garantizando, cuando sea aplicable, una revisoría fiscal independiente, que esté en función de vigilar e inspeccionar las actividades y las decisiones que se toman en la Empresa de Familia y tercero, teniendo auditorias especializadas y selectivas que identifiquen y a la vez mitiguen posibles riesgos que puedan eventualmente afectar la Empresa Familiar.

Para garantizar un buen funcionamiento y entendimiento dentro de la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios de una Empresa Familiar, existen diferentes deberes y derechos con los que cuentan dichos miembros, que pueden facilitar la dinámica e interacción del órgano.

Estos son, según Vélez (2003): conocer a cabalidad la estrategia global de la Empresa Familiar, recibir la información de esta, antes de que se haya dado a conocer al público, recolectar la información necesaria por medio de los métodos preestablecidos, evitando desorden y mal manejo de la información, no presionar indebidamente a los Gerentes, y más aún cuando son familiares, con información o servicios, ya que esta presión puede bloquear al Gerente, quien actúa como líder ante la organización, aceptar las decisiones del Gerente y de la Junta Directiva,

mantener la información de la empresa y de la familia en completa confidencialidad, y por último, atender a las reuniones previamente convocadas.

2.1.2 Órganos de ejecución o administración (Junta Directiva y Gerencia)

a. Junta Directiva

La Junta Directiva está regulada del artículo 434 al artículo 439 del Código de Comercio. Es obligatoria, únicamente en las Sociedades Anónimas⁴, y es potestativa en los demás tipos societarios. Está encargada del correcto direccionamiento de la organización, y cumple con el papel de hacer un “puente entre la Asamblea general de Accionistas y el Gerente, es decir juega un papel importante en guiar tanto a los negocios de la compañía como a sus accionistas” (Jaimes, 2011, p.35).

En términos generales, la Junta Directiva es aquel órgano al cual los accionistas le encargan la labor de dirigir y controlar la Sociedad, en función de los intereses de los propietarios. Su actuación es controlada por el Máximo Órgano Social, ya que debe rendir sus cuentas ante dicho órgano. A pesar de ser un órgano subordinado, se considera que es autónomo e independiente y tiene funciones determinadas otorgadas en los Estatutos Sociales y en la ley. Su función principal es administrar. Tiene la responsabilidad de tomar decisiones trascendentales

⁴ Hay quienes consideran que el artículo 434 del Código de Comercio es una norma imperativa, y que por lo tanto, la Junta Directiva es obligatoria en las Sociedades Anónimas. Sin embargo, existen otras posiciones, como la de Gaviria (2004), quien piensa que dicha norma no es imperativa, entonces que dicho órgano no es obligatorio en las Sociedades Anónimas. Como bien lo dice en su libro, “si alguien se tomara el cuidado de revisar detenidamente las normas del Código de Comercio sobre las sociedades anónimas, encontraría que ninguna de ellas consagra de modo expreso y directa la obligación de que operen con una junta directiva, cuya existencia sería entonces permanente e ineludible. Es cierto que dicho Código expresa variadas referencias a la junta directiva de la sociedad anónima, pero sólo lo hace para regular diversos aspectos de este órgano facultativo, nunca para exigir su presencia y actuación” (p. 83). Gaviria (2004) deja claro que para él dicha norma no es imperativa, y establece que “no es entonces correcto que en el medio nuestro exista la creencia o más bien la ley imaginaria, de acuerdo con la cual no puede haber sociedad anónima” (p. 83).

a nivel macro. Además, busca hacer cumplir aquellos acuerdos a los que llegue el Máximo Órgano Social.

La Junta Directiva debe encargarse de asuntos como, la estrategia corporativa, los proyectos y gestión que lleva acabo la gerencia, debe hacer constante evaluación y monitoreo de quienes tienen altos mandos, así como nombrar o destituir estos altos directivos cuando sea necesario. Además, debe garantizar los intereses de los socios o accionistas y asegurarse de que haya una comunicación confiable y transparente entre ellos.

Además, se le pueden otorgar funciones estatutarias, como la aprobación de la estructura organizacional, las escalas salariales y las decisiones administrativas o financieras que impliquen cierto nivel de inversión (Mesa, 2019). Según Andy Groove, cofundador de Intel y experto en Gobierno Corporativo:

Su función es garantizar que el éxito de la compañía sea perdurable, mucho más allá que el periodo del presidente ejecutivo, sin importar los cambios del mercado, ni los ciclos de los productos. La Junta es el giroscopio de la empresa, que le facilita navegar hacia la meta, no importa como esté el tiempo. (Sala de Juntas Consultores, s.f., párr. 5)

Según Mesa (2019), en las Empresas de Familia, es recomendable que se cree la Junta Directiva en vida del fundador, para que esta sea la base sobre la que se construya la institucionalidad y se afiance como una cultura que permita que a través de ella se definan los temas relevantes del negocio, como tener una única visión. Se busca que la Junta Directiva sea aquel lugar donde puedan confluir los socios o accionistas con los asesores externos, buscando acuerdos que determinen el rumbo de la Empresa de Familia, para así juntos construir la visión de la acompañará en el futuro. De esta forma, se asegura la gobernabilidad y la continuidad de la Empresa de Familia.

Siendo el tema de la sucesión de la administración tan importante en las Empresas de Familia, la Junta Directiva tiene un papel fundamental en cuanto a este aspecto ya que, permite visualizar a futuro quien podría ser el mejor sucesor para la Empresa de Familia, en aquellos casos donde no haya un plan de sucesión.

En Empresas Familiares, se recomienda que la Junta Directiva sea de composición mixta. Es decir, debe estar conformada por miembros de la familia y por miembros externos a ella, creando así el complemento perfecto, sin dejar a un lado la naturaleza y la razón de ser de la familia, pero nutriéndola de conocimiento, experiencia y estrategias externas de expertos. De esta forma, la Superintendencia de Sociedades recomienda :

La empresa de familia debería contar con una junta directiva conformada con miembros independientes. Además de aportar conocimiento y experiencia, actúan como contrapeso a las opiniones y propuestas de los integrantes de la familia, equilibrando las discusiones y aportando una visión objetiva, para que las decisiones se tomen en el mejor interés de la empresa. (Superintendencia de Sociedades, 2020, p. 1)

Hace énfasis en que “al menos una tercera parte de la junta directiva o instancia equivalente esté conformada por miembros independientes y se establezcan criterios específicos que le den el estatus de independiente” (Liévano et al., 2020, p. 85).

Dicha Superintendencia, recomienda la presencia de la Junta Directiva en Empresas de Familia, “para definir su direccionamiento estratégico, orientar la gestión y articular los elementos empresariales, financieros y de riesgos” (Liévano et al., 2020, p. 33).

Es común que se creen Juntas Directivas, pero que no cumplan ningún papel y que existan únicamente para cumplir un requisito legal o para aparentar tener una estructura organizada. Puede pasar también, que una Empresa Familiar designe una Junta Directiva con

personas aptas para este cargo, con experiencia y capacidad suficiente, pero que carezcan de poder real dentro de la organización. Esto ocurre cuando las decisiones se encuentran concentradas en el fundador o Gerente y no permiten que la Junta Directiva, por más fuerte y completa que sea, tenga autonomía y poder de decisión.

Es aquí donde surge un reto que “consiste en lograr que estos órganos sean independientes y en evitar que, por meros temores reverenciales, la Junta sucumba ante la autoridad del fundador” (Vegas, 2019, párr. 11). Se deben poner por encima los intereses y las necesidades de la Empresa de Familia, sobre los particulares de la familia, sin exceder a la Junta Directiva de facultades, pero permitiéndole realizar su labor de forma armónica y coherente con los demás órganos.

Mesa (2019), en sus cursos virtuales, explica las principales recomendaciones para garantizar la efectividad de una Junta Directiva en una Empresa Familiar. (i) La primera recomendación es hacer una pre-junta, entre el presidente de la Junta Directiva y el Gerente de la Empresa Familiar, buscando una alineación estratégica en cuanto a los objetivos que se busca alcanzar en la reunión. Además, recomienda (ii) definir un calendario de reuniones frecuentes y un orden y estructura para llevar a cabo dichas reuniones., (iii) crear una agenda anual que describa cada reunión con los temas a tratar, (iv) definir un presidente para la Junta Directiva, encargado de poner orden, definir tareas y optar por el cumplimiento de objetivos, y (v) definir un secretario, encargado de elaborar el acta de cada reunión, donde queden plasmados los acuerdos a los que se llegan.

Es clara la importancia que tiene una Junta Directiva consolidada, fuerte y organizada dentro de una Empresa Familiar, pues su composición mixta garantiza una visión abierta y no limitada únicamente a un ámbito familiar, que puede terminar siendo problemático. Su buen

funcionamiento y acompañamiento a los demás órganos, garantiza tener objetivos claros y concisos y una visión compartida, como el norte estratégico de la Empresa de Familia.

b. Gerencia

El Gerente, es quien se encarga de ejecutar las decisiones tomadas dentro de la Sociedad y quien deberá actuar siempre en interés de esta. Las reglas y funciones relacionadas con este cargo, se encuentran reguladas del artículo 440 al 442 del Código de Comercio. Según Jaimes (2011) “al agente (Gerente) se le es delegado el poder inmediato y el poder real de la empresa, es él quien va a estar al mando tanto de la empresa como de los recursos, trabajadores y decisiones importantes” (p. 24).

Según el principio de la autonomía de la voluntad, cada Sociedad en sus Estatutos puede regular las condiciones y requisitos que debe cumplir una persona para ser Gerente. Pueden especificar aquellas condiciones, tanto personales como profesionales que debe cumplir esta persona, como la edad, la condición o no de socio o accionista, el número de años de experiencia laboral, el número de años de experiencia en cargos directivos, y en este caso al tratarse de Empresas de Familia, el ser o no miembro de la familia, y cualquier otra particularidad que cada Empresa Familiar quiera regular.

Pueden además, establecer prohibiciones estatutarias, adicionales a las que prevé la ley para quien busque tener dicho cargo. Deben entonces quedar plasmados en los Estatutos aquellos requisitos y aquellas prohibiciones para el Gerente.

Por regla general, al Gerente lo debe nombrar la Junta Directiva. Es esta la encargada de elegir aquella persona indicada para tener este cargo. El Gerente está bajo la subordinación de la Junta Directiva. Es esta la que le da las órdenes y aprueba la ejecución de sus funciones. Por un

lado, la Junta Directiva está para tomar decisiones del negocio en general, mientras que el Gerente, está para ejecutar las actividades del día a día de la Sociedad.

Tratándose de Empresas Familiares, es común que exista la disputa de si el Gerente debe o no ser un familiar, o si resultaría más conveniente que el Gerente sea una persona externa. Claramente, al nombrar un miembro de la familia como Gerente de la Empresa Familiar, se estaría enfrentado a grandes desafíos. En primer lugar, se enfrenta a la gran pregunta de: ¿Tiene la suficiente formación profesional, la capacidad, y la personalidad para llevar este cargo? ¿Genera confianza a la Empresa de Familia y a la familia? ¿Tiene el don de servir, tanto a la Empresa Familiar, a la familia, como a los empleados y a la comunidad entera? ¿O se siente como dueño supremo con derecho innato a ser jefe de todos, sin control ni restricción alguna? Estas son las típicas preguntas que se presentan a la hora de nombrar a un miembro de la familia como Gerente.

Es aquí donde surge la necesidad de separar el papel de dueño y propietario de la Empresa de Familia, por ser parte de la familia, con el papel de Gerente de la Empresa Familiar. Debe quedar claro, en qué calidad actúa este miembro de la familia “¿es como Gerente, y esto implica como servidor de (todos) los dueños (incluso si es copropietario de la empresa)? ¿O es en ejercicio de sus derechos y deberes como copropietario?” (Portafolio, 2015, párr. 10).

Muchas Empresas Familiares deciden no permitir que miembros de la segunda generación en adelante, trabajen en ella ni la dirijan. Pues consideran que esta es la forma de evitar conflictos familiares. Pero, esto no siempre resulta ser conveniente, ya que puede haber miembros en la familia con capacidades y gran potencial para trabajar o dirigir la Empresa Familiar y así mantener la naturaleza de esta como familiar. Todo esto depende de la Empresa Familiar, de la familia, de su estructura, de sus relaciones y de sus principios base.

Cuando la Empresa Familiar opta por tener como Gerente a un miembro de la familia, debe asegurarse de que esta persona cumpla con los requisitos legales y estatutarios establecidos para el cargo, brindando así total confianza y transparencia a los demás miembros de la familia, propietarios, empleados y directivos.

Si por el contrario, la Empresa Familiar decide tener como Gerente a una persona externa a la familia, esta persona también debe cumplir con estos requisitos, y claramente debe ser una persona completamente apta para el puesto. Cuando el Gerente de la Empresa de Familia es externo, es realmente importante contar con la presencia de una Junta Directiva, compuesta por personas que tengan la experiencia empresarial y la capacidad de realizar labores de asesoría y supervisión respecto del Gerente.

2.2 El Gobierno Familiar

Este no se encuentra regulado en la legislación, sino que surge por la autonomía de la voluntad de quienes conforman la Empresa Familiar. A medida que estas van creciendo, se hace necesaria la presencia de los órganos del Gobierno Familiar. Si bien dichos órganos no constituyen un aspecto netamente jurídico, son indispensables a la hora de hablar de Empresas Familiares.

La doctrina ha venido aceptando dos órganos familiares como fundamentales. Estos son: la Asamblea de Familia (en adelante “Asamblea de Familia”) y el Consejo de Familia (en adelante “Consejo de Familia”). Son los órganos encargados de que existan unas buenas relaciones familiares, como requisito fundamental para el éxito de la Empresa de Familia. Se encargan de articular los intereses particulares de los miembros de la familia, con la Empresa Familiar y buscan fomentar la comunicación intrafamiliar y el canal de información entre los

diferentes miembros, pero cumplen papeles y funciones diferentes dentro de la Empresa de Familia.

Además, buscan que se cumpla el Protocolo de Familia, que es aquel documento suscrito por los socios o accionistas miembros de la familia, en el cual plasman sus acuerdos y fijan las reglas que regirán el manejo y la administración de la Empresa de Familia, optando por su éxito a través de las generaciones. Este será explicado en el capítulo cuarto del presente trabajo.

El Gobierno Familiar aparece cuando el Gobierno Corporativo de la Empresa de Familia no es capaz de dar respuesta a algún problema o a alguna necesidad específica que se presente dentro de la organización.

A continuación, se procederá a explicar los Órganos del Gobierno Familiar de las Empresas de Familia en cuanto a como deben de constituirse, funcionar, comunicarse y operar, para prosperar.

2.2.1 Asamblea de Familia

La Asamblea de Familia, es el equivalente a la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios, pero en el ámbito familiar. Es el lugar donde se reúne la familia y su meta es fortalecer y preservar la unión de ella. Dentro de sus principales funciones está, la revisión de todos los asuntos familiares, optando siempre por separar la empresa de la familia, y buscando soluciones óptimas para aquellas necesidades que se presenten dentro de la familia. Su principal objetivo es fomentar la unión familiar, tratando de que las relaciones familiares sean armónicas, sanas y respetuosas.

Además, busca:

Dar a conocer a la familia la información referente a la Empresa y evitar que los familiares soliciten información directamente a la administración de esta y ser el enlace

entre la familia, y la Asamblea General de Accionistas, lo que permitirá tener una comunicación fluida, transparente, respetuosa y ordenada. (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2011b, p. 2)

Se encarga de proponer programas y actividades desde preparación y formación para la familia en temas empresariales y familiares, incentivando el sentido de pertenencia de la familia a la Empresa y reforzando el espíritu de colaboración, armonía e integración familiar.

La Asamblea de Familia, es un órgano de carácter informativo. Su función es meramente consultiva, por tanto, sus decisiones no son vinculantes.

Tiene como misión fomentar la unión, el compromiso, la relación y la concordia entre los distintos miembros de la familia, así como detectar los conflictos que pueden surgir en la familia y que tengan o puedan tener repercusión en la sociedad. (Melgar, 2018, p. 43)

En Empresas Familiares pequeñas, la presencia de este órgano no es indispensable, pero en las que han alcanzado cierta madurez, puede incluso considerarse como un pilar fundamental dentro de la organización. Hay autores que consideran que la existencia de este órgano no se hace necesaria sino hasta la tercera generación, asumiendo que sus funciones pueden ser llevadas a cabo por el Consejo de Familia. Pero, por otro lado, hay quienes consideran que, desde la segunda generación, es indispensable contar con la Asamblea de Familia, ya que es en este punto donde empiezan a surgir conflictos relacionados con familiares teniendo intereses empresariales disimiles.

Como ya se mencionó, este órgano no se encuentra expresamente regulado en la normatividad colombiana. Esto hace que no haya unanimidad en cuanto a la composición, y en cuanto a su razón de ser. Existen, por un lado, autores que manifiestan que en la Asamblea de Familia deben estar presentes todos los miembros de la familia, incluso cónyuges. Otros autores

expresan que: (i) por motivos de confidencialidad y discreción, solo deben estar presentes los familiares consanguíneos, o (ii) que no hay necesidad de que estén presentes todos los miembros de la familia, sino solo uno por cada rama familiar, que represente todo su grupo familiar. En este caso, es recomendable que este miembro de la familia no haga parte del Consejo de Familia el cual se menciona en el literal siguiente.

En estos casos, se recomienda que, si la Empresa Familiar va a contar con la presencia de este órgano, esté compuesto por miembros de la familia y también por asesores externos, asegurando que los miembros de la familia puedan participar en estas reuniones, pero complementados por asesorías, opiniones y recomendaciones externas. Estas reuniones deberán ser llevadas a cabo mínimo una vez al año.

Además, es el órgano encargado de elegir los miembros del Consejo de Familia, y de evaluar su gestión y su desempeño. Se encarga de ratificar aquellas propuestas hechas por el Consejo de Familia respecto de temas regulados en el Protocolo de Familia sobre el patrimonio de la familia, los planes de liquidez y la resolución de conflictos.

La Asamblea de Familia es entonces, hoy en día considerada un órgano fundamental en las Empresas de Familia, ya que además de todo, se encargan de ser ese medio por el cual todos los miembros de la familia y todas las generaciones se reúnen, se conocen y se comunican. Entre más grande es la organización, más importante es esta interacción entre los miembros.

2.2.2 Consejo de Familia

Por otro lado, existe el Consejo de Familia, otro órgano que hace parte del Gobierno Familiar. El Consejo de Familia, a diferencia de la Asamblea de Familia, sí tiene carácter vinculante. Usualmente se conoce como el órgano decisorio de la familia y el órgano de

deliberación y definición de los valores familiares e intereses generales de la familia en relación con el negocio familiar.

Su función no se limita simplemente a informar, sino que su naturaleza le permite tomar decisiones con autoridad. Vela por la prevalencia del interés social por encima del particular, optando por el amplio cumplimiento del Protocolo de Familia. Como bien lo dice Melgar (2018) en su escrito, “es el órgano decisorio de la familia y ejecutivo del protocolo familiar” (p. 45).

Según la Superintendencia de Sociedades, este órgano, se debe adaptar a las necesidades de cada familia, pues “las condiciones bajo las cuales se constituye este consejo dependen de cada familia, en términos de restricciones de edad mínima para hacer parte o incluso en la participación de familiares políticos o relación de consanguinidad, entre otros” (Liévano et al., 2020, p. 85).

Como se explicó anteriormente, los miembros del Consejo de Familia son elegidos por la Asamblea de Familia. Se recomienda incluir en el Consejo de Familia, representantes de cada una de las generaciones de la familia, sin importar si trabajan o no en la Empresa Familiar. Además, el Consejo de Familia, debe contar con un presidente y un secretario, elegidos por los miembros del mismo. Se aconseja que el presidente sea un miembro de familia respetado y prestigioso, en el cual todos confíen. Normalmente puede ser uno de los fundadores.

Según esto, debe dejarse claro que el Consejo de Familia, debe servir como un soporte y apoyo a la Asamblea de Familia, y debe “servir de órgano consultivo cuando esta necesite de su concepto en cualquier decisión o asunto que considera que deba ser conocido o contar con el aval de los accionistas familiares” (Mesa, 2019, p. 1). En estos casos, sirve de primera y única instancia frente a diferencias, conflictos y dificultades entre miembros de la familia.

Este órgano cuenta con labores realmente importantes que tienen además efectos en otros órganos. Se encarga de realizar las negociaciones, las actualizaciones y las modificaciones necesarias en el Protocolo de Familia. Se puede incluso considerar como la primera instancia respecto a iniciativas que lo pretendan modificar y como el líder respecto a cualquier ajuste que se le vaya a hacer. Es el órgano encargado de resolver cualquier duda de interpretación o de ejecución sobre el Protocolo de Familia.

Debe además evaluar y vigilar el funcionamiento de los órganos del Gobierno Corporativo, asegurándose de que se estén cumpliendo las reuniones, las formalidades y de que no haya conflictos internos que luego exploten y causen repercusiones negativas en la Empresa Familiar.

Se recomienda que las reuniones del Consejo de Familia se hagan cumpliendo un proceso formal que debe estar regulado en el Protocolo de Familia. Su funcionamiento debe llevarse a cabo a través de un calendario organizado evitando así la informalidad y los posibles malentendidos. Este calendario debe contener las fechas de las reuniones, el nombramiento de los participantes (se recomienda que sean máximo nueve miembros), el lugar de realización y los recursos que se asignarán para llevar la reunión de forma adecuada.

Generalmente, el Consejo de Familia es necesario a partir de la tercera generación, ya que se convierte en un vehículo de resolución de conflictos para llegar a consensos en temas importantes relacionados con el capital, la liquidez, y demás asuntos relevantes, sin tener que llegar a medidas extremas como tener que llevar las acciones a bolsa.

La Superintendencia de Sociedades, en sus estudios, establece que solo el 28,34% de las Empresas de Familia en Colombia, cuentan con un Consejo de Familia como órgano diferente a

la Junta Directiva. El 71,66% no cuentan con este órgano (Superintendencia de Sociedades, 2019).

En el 64,43% de las Empresas de Familia en Colombia, el Consejo de Familia, busca resolver conflictos societarios en los que participan familiares, y el 35,57% no, el 54,14%, busca preparar el plan de sucesión, y el 45,86% no, el 45,64% busca determinar la política de distribución de utilidades y el 54,36 no, y el 43,96%, busca establecer la composición de los órganos de dirección y el 56,04% no. (Superintendencia de Sociedades, 2019, p. 17)

En conclusión, el carácter decisorio de este órgano le otorga gran valor e importancia, ya que sus decisiones tendrán efectos vinculantes entre los miembros. Es un órgano indispensable para tomar aquellas decisiones que vinculen a la familia, y para asegurarse que se cumpla el Protocolo de Familia.

2.3 Otros órganos

Dentro del Gobierno Corporativo y Familiar y dependiendo de las necesidades de cada Empresa de Familia, puede haber además otros órganos definidos por la organización con tareas específicas. Pueden existir comités que sirven de apoyo para los órganos de Gobierno Corporativo y Familiar, cada uno con funciones puntuales, dependiendo de lo que se decida al interior de cada Empresa Familiar, ya que no existe regulación normativa para dichos órganos complementarios.

Existen, por un lado, los comités de apoyo al Gobierno Corporativo. Puede haber un comité de auditoría, tal y como lo recomienda el Nuevo Código País, que busca mediante mecanismos de control y de difusión, garantizar la veracidad y confiabilidad en las cifras y en la información difundida al mercado. Dentro de este comité puede haber un comité de auditoría

interna, que busca brindarle apoyo a la Junta Directiva en cuanto a un adecuado sistema de control y un eficiente sistema de medición de riesgos, que cumpla con la normatividad y las políticas internas de la supervisión. Este comité busca además diseñar constantemente, planes de auditorías al interior de la Empresa de Familia, haciendo una constante valoración e investigación a la información disponible, a la comunicación de los resultados y a los hechos relevantes que ocurran en la organización.

Puede haber, además, un comité de auditoría externa, que se encarga de preparar los estados financieros, y de emitir su opinión a la Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios, a la Junta Directiva y a las entidades reguladoras, en cuanto a cualquier duda que tengan respecto de los estados financieros. Es un comité que centra su conocimiento en los estados financieros anuales.

Por otro lado, puede haber también un comité financiero. Este comité se basa en definir presupuestos de planeación financiera, y diseñar marcos de estrategia comerciales y financieros, para así evaluar posibles proyectos de inversión que se quieran llevar a cabo en la Empresa Familiar y evaluar índices de desarrollo respecto al desempeño financiero.

La Empresa Familiar puede definir tener, además, un comité de entrenamiento, encargado de realizar la inducción y capacitación para aquellos miembros de la familia que vayan a entrar a trabajar a la Empresa Familiar, o que simplemente quieran estar empapados de lo que ocurre adentro de esta, para entenderla y conocerla, aunque no trabajen ni vayan a trabajar en ella.

Adicionalmente, según Melgar (2018) puede haber comités que sirven de apoyo a los órganos del Gobierno Familiar, especialmente al Consejo de Familia. Como un comité de seguimiento del Protocolo de Familia, que busca darle solución a los problemas de interpretación

o comprensión que se presenten dentro de la Empresa de Familia respecto de la aplicación del Protocolo de Familia, y busca optar siempre por su aplicación entre los miembros de la familia.

Finalmente, la Empresa de Familia, de forma anticipada, previniendo escalar posibles conflictos a la jurisdicción ordinaria, puede formar un comité de arbitraje, que cumpliría una labor de mediador, designando a una tercera persona como arbitro, para buscar darle solución a los conflictos que se presenten entre los miembros de la familia o a los conflictos que puedan presentarse en caso de que se incumpla alguna norma del Protocolo de Familia. Para que dicho comité logre eficacia, todos los miembros de la familia y de la organización deben estar sometidos a sus decisiones.

Es claro que dichos comités no están regulados normativamente, cada Empresa Familiar puede decidir si tenerlos o no y de que manera regularlos, pero dichos órganos de apoyo, pueden resultar bastante útiles a la hora de resolver conflictos y de tratar temas importantes. Es realmente recomendable para las Empresas Familiares, contar con la presencia de dichos comités, ya que sirven como un gran apoyo para otros órganos que muchas veces suelen tener otras funciones mayores, que ocupan la mayor parte de su tiempo, y que muchas veces no tienen el tiempo para otros temas que son relevantes y que no pueden ser dejados a un lado.

Tercer Capítulo. Conflictos en las Empresas de Familia

3.1 Los obstáculos para la continuidad de la Empresa Familiar

Las Empresas Familiares pueden presentar diferentes conflictos que afectan su estabilidad y su éxito a lo largo del tiempo, los cuales pueden derivarse de una mala delimitación de la visión, misión y objetivos futuros de la Empresa de Familia. Dichos obstáculos deben ser regulados, en aquel mecanismo que vaya a ser utilizado por la Empresa Familiar, para prevenir dichos conflictos, ya sea un Protocolo de Familia o un Acuerdo de Accionistas (en adelante “Acuerdo de Accionistas”), que se explicarán en el capítulo siguiente.

Principalmente, se habla sobre unos posibles obstáculos en los que pueden caer las Empresas de Familia, que pueden afectar su continuidad. Estos son: la informalidad laboral, la informalidad financiera, los conflictos de interés, las malas prácticas de gobierno, el no tener una visión común de Empresa Familiar, y el no tener un plan de sucesión (Mesa, 2019). Estos obstáculos muchas veces, pueden resultar pasando desapercibidos por aquellos que dirigen dichas organizaciones, y no se hacen notar sino hasta que algo ocurre. A continuación, se procederá a dar una breve explicación de cada uno de estos obstáculos.

3.1.1 Informalidad laboral

Según Meza (2019), comúnmente, las Empresas de Familia tienden a caer en el obstáculo de la informalidad laboral. Cabe dejar claro, que en este caso no se hace referencia a la informalidad de la que comúnmente se habla en términos laborales, la cual se refiere a cuando las condiciones de trabajo de un empleado no se encuentran reguladas bajo ningún marco legal, es decir no le son reconocidos sus derechos ni prestaciones laborales por no estar afiliado a seguridad social. En este caso, la informalidad laboral, hace referencia al caso en el que la familia visualiza

la Empresa Familiar como aquel lugar que puede recibir aquellos familiares que no logran conseguir trabajo o aquel que no ha podido culminar sus estudios, o al que se encuentra desempleado por haber sido despedido de otra empresa, es decir, el lugar que recibe a cuanto miembro de la familia haya sin trabajo, sin que realmente se requiera de su presencia dentro de la Empresa de Familia y sin que este cumpla con los requisitos para laborar allí.

En estos casos, lo que puede ocurrir, es que un problema que en principio es netamente familiar, se traslada a la Empresa de Familia, ya que un miembro que necesita empleo, pero que no cuenta con la excelencia, el profesionalismo, la formación, la competencia ni la experiencia, entra a trabajar a la Empresa Familiar sin estar preparado para ello.

Para prevenir que esto ocurra, “la empresa de familia debería definir una política referente a miembros de la familia que se vinculen contractual y laboralmente con la empresa” (Liévano et al., 2020, p. 86), ya que no puede permitirse que cualquier miembro de la familia, solo por ser miembro de la familia, se vincule laboralmente a la Empresa de Familia en cualquier momento. Debe haber un proceso previamente establecido, con cada uno de los requisitos que debe cumplir aquel miembro de la familia que quiera trabajar en la Empresa Familiar. Es claro que al vincular un miembro de familia a la Empresa Familiar, se debe obedecer siempre al interés de la Empresa de Familia con independencia de la relación familiar.

Este obstáculo puede presentarse también, cuando los trabajadores que no son parte de la familia, no tengan incentivos ni motivación, por ejemplo, por no tener garantías de crecimiento profesional, y cuando la Empresa de Familia le da prioridad a los miembros de la Familia para

ocupar cargos. En estos casos, la Superintendencia de Sociedades recomienda “definir una política de empleo, cuyo objetivo sea alinear los incentivos de todos los empleados de la empresa en torno a su desempeño y cumplimiento de objetivos asociados al cargo, independientemente si son o no integrantes del grupo familiar” (Liévano et al., 2020, p. 86). Indica que dicha política:

Debe establecer condiciones de ingreso, permanencia y retiro de la empresa, de empleo que no discriminen o favorezcan a los miembros de la familia, o requisitos en términos de educación y experiencia laboral previa fuera de la empresa familiar (para los miembros de la familia). (Liévano et al., 2020, p. 86)

Adicionalmente, el obstáculo de la informalidad laboral puede verse también reflejado en políticas de remuneración incoherentes y problemáticas, acogidas por la Empresa de Familia. En general, puede convertirse en un obstáculo cuando se adoptan políticas de remuneración por fuera de las políticas del mercado, pagando salarios desaforados o, por el contrario, omitiendo la remuneración.

Esto ocurre cuando, por ejemplo, la familia decide que el miembro de la familia que labora en la Empresa Familiar, no debe ser remunerado, o que su remuneración debe ser baja, justificado en el solo hecho de que por ser miembro de la familia propietaria de la empresa, no merece remuneración. También puede ocurrir que decidan concederles un salario más alto a los miembros de la familia, por el solo hecho de tener el apellido.

La informalidad laboral puede también verse reflejada cuando se desconoce el principio de autoridad. En las Empresas Familiares, esto tiende a ser un problema, ya que los hijos de los socios

o accionistas entran imponiendo su apellido sin respetar las políticas, los horarios y las normas laborales.

Para construir un sistema de gobierno y gestión firme y estable, y combatir este obstáculo, se debe regular la creación de cargos, definir los puestos vacantes, establecer pautas para la selección de personal y lo más importante, si se permite la vinculación de familiares a la Empresa Familiar, se debe dejar claro bajo qué condiciones se contratan, cómo es su remuneración, su evaluación y su control bajo los principios de autoridad. Todo esto debe regularse ya sea en los Estatutos Sociales, en el Protocolo de Familia, o en cualquier reglamento interno que vaya a regir la Empresa Familiar.

3.1.2 Informalidad financiera

Otro de los obstáculos que suele afectar la estabilidad y la continuidad de las Empresas de Familia, es la informalidad financiera (Meza, 2019). Esto es cuando se mezclan recursos económicos entre la Empresa Familiar y la familia sin saber cuánto corresponde a quién. La familia empieza a sentir que el dinero de la Empresa de Familia le pertenece, y en este sentido “atraca” la caja de la Empresa Familiar, siendo esta manejada como la caja de una tienda. Esto es cuando la familia no conoce los presupuestos, y empieza a pedir dineros a la organización para cubrir sus obligaciones personales.

Puede ocurrir, que la Empresa Familiar no tenga una norma o política de distribución de utilidades. En términos generales, respecto de las utilidades, el Código de Comercio, en su artículo 150, señala que las utilidades se reparten de forma proporcional a la suma pagada por el socio o accionista, salvo que se pacte lo contrario. Las decisiones sobre qué se va a hacer con las utilidades,

son tomadas en la reunión ordinaria, explicada en el capítulo anterior, celebrada en los primeros tres meses del año. La mayoría será la señalada en la ley o los Estatutos Sociales.

Sobre esto, puede entonces ocurrir que la Empresa de Familia no tenga una política clara. En estos casos, puede decidir repartir hasta el 100% de las utilidades, perjudicando la caja de la Empresa de Familia o decidir no repartir nada, afectando así las finanzas personales de los socios o accionistas.

Estas prácticas de mal manejo financiero de la Empresa Familiar, pueden generar presión y conflicto interno, ya que muchos de los socios o accionistas pueden contar y realmente depender de aquellos ingresos correspondientes a las utilidades, o puede haber otros que les es suficiente su salario, y que prefieren reinvertirlas. Es así como ante la ausencia de una política clara y coherente que tenga como punto de equilibrio el interés de la Empresa de Familia y el de los socios o accionistas, la única que salga perdiendo sea la Empresa de Familia.

Adicionalmente, el obstáculo de la informalidad financiera puede ocurrir también, cuando no hay una política para definir los préstamos que se le hacen a los socios o accionistas. Esto abre la posibilidad de una despatrimonialización de la Empresa Familiar a través de auto préstamos. Cuando los socios o accionistas empiezan a sentir que este dinero es propiedad de ellos, dejan de sentir la obligación de pagarlo a la Empresa Familiar, y así la debilitan financieramente.

Se comete el error de pensar que la Empresa Familiar es la caja menor de la familia, asumiendo deudas, gastos sin control, y tomando los recursos financieros de esta. Se empieza a creer que la Empresa Familiar debe asumir los gastos personales de cada socio o accionista. Todo esto, solo termina perjudicando a la Empresa Familiar.

Debe entonces haber plena claridad; si se trata de un miembro de la familia que es empleado y socio o accionista, este deberá recibir como empleado un salario con base en las condiciones del

mercado laboral, y como socio o accionista, las utilidades, con base en una política de distribución. Cuando se trate de otorgar préstamos, debe hacerse de acuerdo a las políticas de crédito establecidas por la Empresa de Familia para los socios o accionistas.

Respecto a este obstáculo, para construir un sistema de gobierno y gestión, se debe separar la tesorería de familia de la de la Empresa de Familia. Se debe definir una política de reparto de utilidades y establecer bajo qué condiciones de sanidad financiera se hacen y cuáles son los topes mínimos y máximos. En caso de que no haya política de préstamos, debe dejarse claro bajo qué tipo de condiciones comerciales y en qué casos proceden. Debe dejarse claro, además, si la Empresa Familiar podrá asumir deudas personales de sus socios o accionistas, y en qué casos lo hará. Finalmente, se debe definir la política de créditos que los socios o accionistas puedan ofrecerle a la Empresa Familiar. Estas reglas deben quedar plasmadas en aquel mecanismo que decida utilizar la Empresa de Familia para la prevención y resolución de los conflictos, ya sea el Protocolo de Familia o el Acuerdo de Accionistas.

3.1.3 Conflictos de interés

En términos generales, el conflicto de interés es, “cuando un sujeto representa los intereses de dos sujetos distintos, de modo que no puede defender los intereses de uno de ellos sin perjudicar los intereses del otro” (Gaviria, 2017, p. 322).

Los conflictos de interés en materia societaria suelen ser aquellos que se presentan cuando una Sociedad celebra un contrato o realiza una transacción con uno de sus administradores o con uno de sus socios o accionistas controlantes, tal como vender activos a un precio muy bajo o comprarlos a un precio muy alto (Gaviria, 2017). Es decir, “cuando el administrador esté obligado a velar por los intereses de dos compañías que contratan entre sí” (Superintendencia de Sociedades, Sentencia, 2014-801-50, 2014, p. 14), o “cuando el administrador cuente con un interés económico

en operaciones celebradas por la compañía en la que ejerce sus funciones” (Superintendencia de Sociedades, Sentencia, 2014-801-50, 2014, p. 14).

En Colombia, el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, establece los deberes de los administradores, señalando que no deben participar en transacciones que contengan un conflicto de interés, salvo que la Junta de Socios o Asamblea de Accionistas los autorice. La Superintendencia de Sociedades agrega que esta norma no solo aplica al Gerente que haga parte de estas transacciones, sino también cuando se trate de un accionista controlante (Gaviria, 2017). La sanción jurídica cuando un acto genera un conflicto de interés, se encuentra contenida en los decretos 1925 de 2009 y 1074 de 2015, que establece la nulidad absoluta del acto como sanción, y el artículo 86 de la Ley 222 de 1995, en su numeral tercero, que establece que la Superintendencia de Sociedades podrá imponer sanciones o multas.

Según Meza (2019), en materia de Empresas Familiares, el conflicto de interés se presenta cuando al menos uno de los socios o accionistas, pone por encima su beneficio personal respecto al colectivo de la Empresa Familiar, así perjudicándola. En este caso, esa persona decide sacar provecho de su posición y generar un desbalance que utiliza a su favor causando detrimento a la Empresa Familiar. Los conflictos de interés en las Empresas de Familia, pueden resultar bastante comunes y pueden convertirse en uno de los obstáculos más peligrosas.

Existen típicos casos comunes de conflictos de interés dentro de las Empresas Familiares. Puede surgir la típica pregunta de si un socio o accionista puede ser proveedor, distribuidor, franquiciante o cliente de la Empresa de Familia. Podría pensarse en un caso donde por el hecho de ser el socio o accionista quien vende, distribuye o compra a la Empresa de Familia, tendrá beneficios o sería tratado diferente. En este caso, se considera que el socio o accionista puede cumplir con esta doble calidad, siempre y cuando cumpla con los mismos requisitos que cumpliría

cualquier tercero no vinculado, en cuanto a precio, calidad, garantía y condiciones de mercado, evitando un desbalance a favor del accionista y en contra del interés de la Empresa Familiar.

Muchas veces, al este socio o accionista, celebrar este contrato o participar en esta transacción, no está perjudicando a la Sociedad, entonces en estos casos, puede considerarse posible y la Junta de Socios o Asamblea de Accionistas, puede autorizarlo. Incluso, puede ocurrir que estas relaciones contractuales entre el socio o accionista y la Empresa Familiar, se celebren de forma más favorable para esta, ya que por el hecho del socio o accionista pertenecer a la familia propietaria de la Empresa Familiar, puede ofrecer condiciones más favorables a esta, entonces podría decirse que “una prohibición absoluta de operaciones conflictivas podría ir en contra de los mejores intereses económicos de la compañía” (Superintendencia de Sociedades, Sentencia, 2014-801-50, 2014, p. 22).

Otro caso que puede ocurrir dentro de las Empresas de Familia, donde un socio o accionista miembro de la familia, toma provecho de su posición, es cuando este considere que puede acceder a la información privilegiada o estratégica de la Empresa Familiar para favorecer sus negocios personales, incluso, accediendo a los recursos técnicos y humanos de esta, para fines propios. Estas situaciones pueden generar retrasos, pérdida de oportunidades e incluso puede causar el paro de los procesos de la Empresa de Familia. En este caso, el socio o accionista estaría representando dos intereses, perjudicando a la Empresa de Familia y beneficiándose a el mismo.

Todas estas situaciones en que el socio o accionista, intenta imponerse al interés colectivo, generando conflictos al interior de la Empresa de Familia y desequilibrando la balanza a su favor y en contra del interés de aquella, deben ser reglamentados en forma de políticas y principios rectores, que regulen las diferentes situaciones para evitar o gestionar conflictos de interés (Meza,

2019). Cuando ocurren este tipo de choque de intereses, se debe siempre velar por el interés colectivo y societario, haciéndolo prevalecer sobre el interés individual.

Se ha dicho que:

Las características propias de una sociedad de familia justificarían admitir alguna excepción al régimen general de conflictos de interés. Tal excepción estaría fundada en la idea de que, en esta clase de compañías, es usual que los accionistas y administradores contraten frecuentemente con la sociedad. (Superintendencia de Sociedades, Sentencia, 2014-801-50, 2014, p. 21)

Pues se ha llegado a pensar que por el hecho de que los propietarios de la Empresa de Familia son familia entre sí, pueden fácilmente establecer vínculos contractuales y negociales con aquella. Frente a esto, cabe dejar claro que el carácter Familiar de una Empresa no puede utilizarse como excusa para tolerar dichas prácticas de claro conflicto de interés, cuando el interés individual esté siendo puesto por encima del colectivo. Además, es claro que “el régimen societario colombiano no contiene excepciones relativas a la celebración de operaciones viciadas por conflictos de interés en sociedades cerradas o de familia” (Superintendencia de Sociedades, Sentencia, 2014-801-50, 2014, pp. 21-22). Para esto, como ya se dijo, se necesita autorización del Máximo Órgano Social.

Para prevenir este obstáculo, debe quedar claro, que cualquier conflicto de interés debe ser resuelto por el Máximo Órgano Social. Cuando haya conflicto respecto de algún precio, el referente siempre será el del mercado y en términos de condiciones, garantías o post venta se exigen las mismas condiciones que a cualquier tercero se le exigirían. Debe quedar claro que si un socio o accionista que trabaja en la Empresa de Familia, realiza actividades externas que generan

conflictos de interés, estas deben ser reguladas por la Junta Directiva, si la hay o la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios.

3.1.4 Malas prácticas de gobierno

Cuando se observa si una Empresa Familiar está comprometida con las buenas prácticas de gobierno corporativo, se evalúa si el Máximo Órgano Social y su Junta Directiva han llevado a cabo prácticas como las de consolidar:

Los órganos de gobierno y las reglas inherentes al funcionamiento de los mismos, así como incentivando la ética al interior de la empresa y promulgando políticas críticas como aquellas relacionadas con las transacciones con partes relacionadas y la gestión de los conflictos de interés. (Guzmán et al., 2020, p. 64)

Cuando no se evidencian este tipo de compromisos, es cuando pueden detectarse malas prácticas de gobierno dentro de la Empresa Familiar. Según Meza (2019), las malas prácticas de gobierno se presentan cuando no se toman las medidas necesarias para crear organismos de dirección, que permitan realizar el paso exitoso a una segunda generación de la Empresa de Familia.

Las prácticas de mal gobierno pueden verse reflejadas en diferentes aspectos de la Empresa Familiar. Por un lado, como ya se dijo, cuando no hay organismos de dirección, por ejemplo, que no se tenga instalada una Junta Directiva, donde todos los sucesores confluyan para ponerse de acuerdo con lo fundamental de la Empresa Familiar, poniendo en peligro la continuidad de la misma en el paso de una generación a otra.

También ocurre que, al no haber unas buenas prácticas de gobierno, la Empresa de Familia no tiene una visión común, generando así que cada socio, ante la muerte del fundador busque

imponer su modelo, tirando cada uno para su lado, despedazando la Empresa de Familia, generando alianzas y contra alianzas, destruyendo a la familia (Meza, 2019).

Adicionalmente, las malas prácticas de gobierno, conllevan a no tener la cultura de una rendición transparente de cuentas en la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios, que se realiza cada año. Esto conlleva a no tener claro cuáles son las atribuciones y restricciones de la Gerencia, de la Junta Directiva y de la Asamblea de Accionistas tendiendo a generar caos, descontrol y anarquía. Además, genera que los socios o accionistas desconozcan sus derechos, deberes y restricciones en sus comportamientos.

No tener unas adecuadas prácticas de gobierno corporativo hace que la Empresa Familiar no tenga mecanismos de control y gestión del riesgo, que no generen garantías a los socios o accionistas sobre la gestión correcta de los negocios. Además, conlleva a que no se regule la forma mediante la cual se gestionan las situaciones de conflictos de interés entre empleados, directivos, miembros de Junta Directiva y socios o accionistas, con la Empresa de Familia.

Finalmente, la adopción de unas buenas prácticas de gobierno permite mejorar la sostenibilidad y continuidad de la Empresa de Familia. En este punto, la Empresa de Familia debe:

Desarrollar en el corto plazo, un código de ética, un reglamento para su Junta Directiva, un reglamento para la Asamblea General de Accionistas, una política de transacciones con partes relacionadas y una política para la gestión de conflictos de interés. Y, en el mediano plazo, un código de buen gobierno. (Guzmán et al., 2020, p. 64)

3.1.5 No tener un plan de sucesión

En muchas ocasiones se ha considerado que tener un plan de sucesión en la Empresa Familiar significa hablar de la muerte del fundador. Esto no es cierto, ya que se trata de planificar

la sucesión en el liderazgo de la Empresa Familiar. Como bien lo ha definido Arenas y Rico (2014) como se citó en Guzmán et al. (2020):

Quienes mencionan que la transición del liderazgo y propiedad de una Empresa Familiar significa el paso de una generación a otra. Señalan que es un proceso de planeación y administración constante que abarca amplio rango de pasos enfocados en la perdurabilidad del negocio en el tiempo. (p. 79)

La transición del liderazgo, por un lado, se centra en la Empresa de Familia, en la forma en como el líder será reemplazado, ya sea por un líder familiar o no familiar. Por otro lado, la sucesión de la propiedad tiene que ver con la disposición del patrimonio familiar.

La transición del liderazgo ha mostrado representar un gran riesgo en las Empresas de Familia. Hay una tasa muy baja de supervivencia, como ya se ha explicado, de las Empresas Familiares al pasar a la tercera generación. La Superintendencia de Sociedades, expresa que:

La inexistencia de estrategias que administren los riesgos de sucesión del liderazgo de la empresa familiar constituye una de las principales razones por las cuales las empresas de familia desaparecen, ya que se pone en peligro la continuidad del conocimiento y liderazgo en la empresa. (Liévano et al., 2020, p. 87)

Por esto, se recomienda definir un plan formal de transición para aquellos órganos que dirigen la Empresa Familiar.

Si bien diseñar este plan puede llegar a ser difícil en ocasiones, no hacerlo puede resultar muy perjudicial y costoso para la Empresa de Familia. Puede resultar muy irresponsable, ya que esto no solo afecta a la familia sino también a los empleados y a sus familias, a los proveedores, y en general a la economía, porque no hay continuidad ni de la Empresa de Familia ni del empleo. La Superintendencia de Sociedades, recomienda que:

La empresa de familia debería adoptar reglas para su protección patrimonial, y establecer un plan de transición generacional para mitigar los riesgos en caso de ausencia o cambios de miembros clave del equipo gerencial que son parte de la familia. (Superintendencia de Sociedades, 2020, p. 1)

La misma Superintendencia, establece que un 60,40% de las Empresas de Familia en Colombia, cuentan con un plan de sucesión y retiro de socios o accionistas fundadores de la Empresa de Familia, dentro de un proceso formal y documentado, como lo es el Protocolo de Familia, y un 39,60% no cuentan con dicho plan (Superintendencia de Sociedades, 2019).

Cuando la Empresa de Familia considera implementar un plan de sucesión, debe tener en cuenta dos cosas, según la Superintendencia de Sociedades. Esto es:

Iniciar los procesos de análisis y planificación de los riesgos de sucesión de una forma ordenada y madura, velando porque sus decisiones estén orientadas hacia la perdurabilidad empresarial y debe considerar como posibles sucesores a los mejores candidatos, con independencia de si forman parte del grupo familiar o no. (Liévano et al., 2020, p. 87)

Según Meza (2019), no existe formula única para diseñar un plan de sucesión, la realidad de cada familia y de cada Empresa Familiar es diferente y eso hace que cada plan se construya a la medida. Sin embargo, las etapas son las mismas pero el contenido puede ser diferente. La sucesión es un proceso en el tiempo que cada familia debe vivir y gestionar a su ritmo.

3.2 Conflictos entre los órganos societarios y los órganos familiares

Como ya se ha mencionado, por el hecho de las Empresas de Familia estar compuestas por miembros de una misma familia, puede ocurrir que una persona tenga las calidades tanto de familiar, propietario, administrador o trabajador. La combinación de estas calidades en una

misma persona, y el hecho de no tener delimitadas de manera clara las funciones de cada rol, puede generar conflicto interno dentro de la familia y de la Empresa de Familia.

Se puede decir entonces, que una de las principales causas de conflicto en una Empresa de Familia, es la falta de comprensión de las diferencias entre la institución familiar y la Empresa de Familia, con sus propios objetivos, intereses y principios. Es aquí donde surgen los conflictos de intereses, donde el interés primario de un sujeto, se ve influenciado por un interés secundario normalmente de carácter patrimonial o personal.

En este sentido, se ha dejado claro que “gran parte de los conflictos en las Empresas Familiares proviene de la existencia de consideraciones de tipo familiar en decisiones que deberían, aparentemente, ser tomadas con criterios exclusivamente empresariales” (Fernández como se citó en Melgar, 2018, p. 48). Estos conflictos pueden verse reflejados en posturas contradictorias entre los familiares que son propietarios y los administradores, causando una ruptura de sus relaciones.

Los conflictos que surgen entre los órganos familiares y societarios de las Empresas de Familia, son bastante comunes, ya que es fácil que dichas instituciones tiendan a confundirse y que todo acabe en peleas, muchas veces irreversibles.

Para esto, es importante que queden claramente delimitadas las funciones y los deberes de cada institución, ya sea en un Protocolo de Familia o en un Acuerdo de Accionistas.

3.3 Conflictos por responsabilidad de los administradores

Para garantizar la protección efectiva de los intereses de los socios o accionistas de la Empresa de Familia, se deben regular pautas y normas en los Estatutos, Protocolo de Familia o Acuerdo de Accionistas, adicionales a las ya señaladas en la ley, que regulen la responsabilidad de los administradores sociales. Esto, en aras de mitigar los riesgos que se desprenden del posible

oportunismo e imprudencia mediante la cual dichos administradores pueden aprovecharse de su posición dominante en cualquier Sociedad o Empresa Familiar, obteniendo beneficios personales y causando perjuicios dentro de la organización.

En Colombia, la Ley 222 de 1995, contiene un régimen especial de responsabilidad para los administradores y los deberes que estos deben cumplir. Es un régimen creado pensando en el daño que puede generar la torpeza de un administrador en la Sociedad que administra. Se dice que la responsabilidad de los administradores es solidaria e ilimitada cuando causen perjuicios a la Sociedad que administran, a los accionistas o socios o a terceros⁵, y su culpa se presume “cuando incumple sus funciones, se extralimita en el ejercicio de ellas, e igualmente cuando infringe la ley o los estatutos” (Circular Externa 100-006, 2008, p. 18).

Además, la mencionada ley, regula la acción social de responsabilidad, un mecanismo establecido para cuando se pretende proteger el patrimonio de la Sociedad, mediante el resarcimiento del daño causado por el administrador⁶. Cabe dejar claro, que la Sociedad es la única titular de dicha acción, es decir:

⁵ Art. 200 Código de Comercio: Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros. No estarán sujetos a dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten. En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o de los estatutos, se presumirá la culpa del administrador. De igual manera se presumirá la culpa cuando los administradores hayan propuesto o ejecutado la decisión sobre distribución de utilidades en contravención a lo prescrito en el artículo 151 del Código de Comercio y demás normas sobre la materia. En estos casos el administrador responderá por las sumas dejadas de repartir o distribuidas en exceso y por los perjuicios a que haya lugar. Si el administrador es persona jurídica, la responsabilidad respectiva será de ella y de quien actúe como su representante legal. Se tendrán por no escritas las cláusulas del contrato social que tiendan a absolver a los administradores de las responsabilidades ante dichas o a limitarlas al importe de las cauciones que hayan prestado para ejercer sus cargos.

⁶ Art 25 ley 222 de 1995: Acción social de responsabilidad. La acción social de responsabilidad contra los administradores corresponde a la compañía, previa decisión de la asamblea general o de la junta de socios, que podrá ser adoptada aunque no conste en el orden del día. En este caso, la convocatoria podrá realizarse por un número de socios que represente por lo menos el veinte por ciento de las acciones, cuotas o partes de interés en que se halle dividido el capital social. La decisión se tomará por la mitad más una de las acciones, cuotas o partes de interés representadas en la reunión e implicará la remoción del administrador. Sin embargo, cuando adoptada la decisión por la asamblea o junta de socios, no se inicie la acción social de responsabilidad dentro de los tres meses siguientes, ésta podrá ser ejercida por cualquier administrador, el revisor fiscal o por cualquiera de los socios en interés de la sociedad.

Si se produjo un daño a la sociedad afectando directamente su patrimonio y esta afectación golpeó consecuentemente al accionista, sólo habrá una acción social y no podrá ejercerse ninguna acción individual por parte de los accionistas, pues la acción sólo corresponde a la persona jurídica que es la que ha sufrido el perjuicio, debiendo ejercer esa acción a través de sus representantes. (Superintendencia de Sociedades, Sentencia, 2014-801-50, 2014, p. 9)

La Ley 222 de 1995, en su artículo 23, establece los deberes de los administradores, señalando que deben actuar siempre con buena fe, lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Estos “principios imponen a los administradores una conducta transparente y una actividad que vaya más allá de la diligencia ordinaria porque la ley exige un grado de gestión profesional, caracterizada por el compromiso en la solución de los problemas actuales” (Circular Externa 100-006, 2008, p. 2). En términos generales, los administradores serán responsables cuando incumplan aquellos deberes que serán explicados a continuación.

La Delegatura para Procedimientos Mercantiles de la Superintendencia de Sociedades, (en adelante “DPM”) “ha desarrollado los alcances de dos deberes generales que deben orientar la conducta de los administradores, teniendo claro que existen límites a la facultad de los jueces a la hora de examinar las actuaciones de estos funcionarios” (Delgado y Figueroa, 2017, p. 247). Estos son el deber de cuidado y el deber de lealtad.

En este caso los acreedores que representen por lo menos el cincuenta por ciento del pasivo externo de la sociedad, podrán ejercer la acción social siempre y cuando el patrimonio de la sociedad no sea suficiente para satisfacer sus créditos. Lo dispuesto en este artículo se entenderá sin perjuicio de los derechos individuales que correspondan a los socios y a terceros.

En primer lugar, el deber de cuidado, que se encuentra regulado en la Ley 222 de 1995, siendo este el deber de los administradores, de actuar de forma diligente respecto de los asuntos societarios.

Aquí es importante tener en cuenta la regla de discrecionalidad en virtud de la cual se “deja por fuera del escrutinio judicial las decisiones de negocio que realicen los administradores” (Delgado y Figueroa p. 233). La DPM dice que ambos deberes generales deben ser tenidos en cuenta, pero haciendo énfasis en que se debe proteger la libertad de acción que tienen los administradores. Entonces esto lleva a pensar que el “deber de cuidado, se examinara de una forma lata, reconociendo la amplia discrecionalidad de los administradores” (Delgado y Figueroa p. 233).

La DPM opta por darle a los administradores total discrecionalidad en la ejecución de sus funciones. Sin embargo, dice que los jueces deben intervenir cuando se demuestre que un administrador actuó en contra de los deberes establecidos en la ley o en los Estatutos.

Segundo, se encuentra el deber de lealtad. Según Reyes (2018) tiene que ver con que el administrador actúe consultando los mejores intereses de la Sociedad. Explica cómo no existe una clasificación puntual de actuaciones que se consideren violatorias a dicho deber, sino que son los jueces quienes en cada caso determinan cuando se considera que fue violado.

Ahora, sobre el deber de lealtad de los administradores de las Empresas Familiares, se establece que este deber:

No implica solamente que se abstengan de actuar en conflicto con los intereses de la compañía, sino que, además, comprende obligaciones específicas orientadas a proteger secretos empresariales, el respeto por las oportunidades de negocios y sobre todo que los administradores actúen para garantizar los mejores intereses de la compañía. (Delgado y Figueroa, 2017, p. 238)

Este deber, debe ser asumido por el administrador perteneciente a la familia, de forma estricta y comprometida. Este administrador tiene un compromiso más alto y por esto, su rol debe ser asumido con total profesionalismo y respeto hacia ambas instituciones, la Empresa Familiar y la familia.

Reyes (2018) en su libro, establece que algunas de estas responsabilidades establecidas en el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, pueden encuadrarse dentro del deber de cuidado y otras dentro del deber de lealtad. El deber de desarrollar adecuadamente el objeto social, el deber de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias, y el deber de velar por que se permita el cumplimiento de las funciones del revisor fiscal, señalados en el mencionado artículo, pueden todos encuadrarse dentro del deber de cuidado que deben tener los administradores, ya que para el cumplimiento de estos tres deberes, el administrador debe actuar de forma diligente y cuidadosa siguiendo un patrón de conducta que le permita garantizar dicho cumplimiento.

Por otro lado, los deberes de guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la Sociedad y abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada, se encuadran bajo el deber de lealtad, que en este caso busca la reserva sobre la información más privada e importante de la Sociedad.

Encuadrando y relacionando todo esto a las Empresas Familiares, es claro que el cumplimiento de estos deberes en dichas organizaciones, debe ser más estricto. Si bien estos deberes son de medios y no de resultado, el administrador que haga parte de la familia, debe asumir este rol y asegurarse de cumplirlos de la forma más completa y correcta posible. Pues cualquier descuido y cualquier falta de cuidado en su actuación, puede traer graves consecuencias a la Empresa de Familia y más aún a la familia, generando ruptura en las relaciones familiares.

Si bien la libertad en su actuación está protegida por la regla de discrecionalidad, el ejercicio de su deber de cuidado, de lealtad y demás, debe ser más riguroso y cuidadoso, al tratarse de una Empresa de Familia.

3.4 Conflictos entre los vínculos privados, íntimos y generacionales de la familia

Es claro que cuando una empresa está conformada por los miembros de una misma familia, se mezclan dos regulaciones importantes del derecho; el derecho de familia y el derecho comercial o empresarial. Esto implica hacer un estudio detallado de las relaciones familiares con el desarrollo de una Empresa Familiar. De estas relaciones, pueden surgir conflictos en las relaciones íntimas familiares y afectivas, en relación con el factor generacional (Pinto, 2013).

En este caso, se envuelven temas relacionados con lazos familiares y nuevas generaciones que entran a ocupar papeles y roles importantes dentro de la organización. En la medida en que la Empresa Familiar va creciendo y nuevos miembros de la familia empiezan a integrar el ámbito empresarial y societario, puede haber un choque de pensamientos, opiniones e intereses que provoquen inestabilidad y quebrantamiento en el ambiente socio familiar.

El punto es buscar una forma de generar armonía entre los intereses de la Empresa Familiar con los derechos de orden público contenidos en el régimen económico matrimonial y sucesorio. Esto, debido a que puede presentarse el común choque entre la autonomía de la voluntad y las normas de orden público. Debe haber lineamientos claros dentro de la normatividad de la Empresa de Familia, respecto de qué se puede regular y pactar entre la familia, y qué no.

Es claro entonces que “el conflicto societario durante el desarrollo de la Empresa de Familia puede tener su causa en problemas afectivos, o viceversa, los problemas afectivos se pueden desprender de un manejo comercial o empresarial inadecuado” (Pinto, 2013, p. 181). De esto se desprende que, los problemas afectivos familiares que no se traten de forma adecuada

dentro de la familia, pueden llegar a ser lo suficientemente fuertes como para generar un conflicto societario. Una vez se rompen las relaciones familiares, el entorno organizacional para el desarrollo de la Empresa de Familia se afecta, yendo en contra de los intereses familiares y empresariales.

Existe una situación que suele ser muy común en las Empresas Familiares, y es el interés de los miembros de la familia en la Empresa Familiar a través de las generaciones. Entre más lejos esté aquel miembro, de la primera generación, normalmente, suele tener menos interés en la Empresa Familiar, y más arriesgada se encuentra la visión que tiene la familia sobre ella. Este es un punto que puede generar conflicto, ya que claramente se relaciona con los vínculos generacionales que se encuentren establecidos en la familia. Pues si una familia tiene una serie de valores y de bases bien consolidadas que representen su historia y su trayectoria, y si se han encargado de difundir esto a través de las generaciones, este conflicto puede así prevenirse y evitar que la visión se vaya desvaneciendo a través de las generaciones.

3.5 Conflictos de mayorías y minorías en Empresas de Familia

Los conflictos de mayorías vs minorías, en términos generales, tienen que ver, por un lado, con la imposición de una u otra posición, ya sea para dominar la toma de decisiones, en el caso de las mayorías o para bloquear la toma de estas, en caso de las minorías.

En Empresas de Familia, como ya se dijo, es común que después de la segunda generación cambié la visión que tienen los familiares, especialmente a partir de la tercera generación, respecto de la Empresa Familiar. Los intereses ya no son los mismos, todo trasciende a un punto de vista económico, y la prioridad muchas veces ya no es sostener y hacer perdurar el legado familiar como tal, sino que ya es netamente económica.

En este punto, es común que se presenten conflictos de mayorías vs minorías. Puede ocurrir que como ya no hay sintonía de los miembros de la familia y propietarios de la Empresa Familiar respecto de sus intereses sobre esta, tienden a imponer sus decisiones y posiciones, utilizando su mayoría accionaria o muchas veces también su minoría, presentándose un abuso del derecho al voto, y lesionando deliberadamente a la otra parte.

La Ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificada establece en su artículo 43, que:

Los accionistas deberán ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la compañía o a otros accionistas o de obtener para sí o para un tercero ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas.

La Superintendencia de Sociedades de la misma forma, establece que “El derecho de voto no puede convertirse en un instrumento para provocar daños, ni para que un accionista se adjudique prerrogativas especiales a expensas de los demás asociados” (Superintendencia de Sociedades, Sentencia 2014-801-50, 2014, p. 12).

Suele pasar, que los mayoritarios tomen decisiones arbitrarias, como las retenciones de utilidades y la privación del derecho a percibir dividendos de los socios minoritarios. Esto, solo por imponer sus posiciones y decisiones y para perjudicar a los minoritarios, abusando de su posición por falta de entendimiento y armonía en sus relaciones.

En la sentencia de Carlos Hakim Daccach contra Jorge Hakim Tawil y otros, Sentencia 2014-801-50, se establece que:

En el contexto del abuso del derecho de voto, por ejemplo, este Despacho ha reprendido la conducta indebida de accionistas en la remoción de administradores, la emisión primaria

de acciones, la retención de utilidades, la capitalización de dividendos, la enajenación global de activos y la creación de juntas directivas. En todos estos casos, a partir de vigorosos debates probatorios, pudo desentrañarse la intención lesiva detrás de determinaciones sociales en apariencia legítimas. (p. 7)

Al presentarse estas situaciones y al no haber protección a los minoritarios, ocurre que aquellas personas que buscan adquirir la minoría en una Sociedad, dejan de hacerlo por temor, y esto resulta siendo negativo. Entonces:

Esta circunstancia tendría graves repercusiones financieras, en la medida en que la renuencia a asumir posiciones minoritarias incrementaría de manera uniforme el costo de capital de sociedades abiertas y cerradas y, además, haría inviable el funcionamiento de un mercado público de valores verdaderamente robusto. (Superintendencia de Sociedades, Sentencia 2014-801-50, 2014, p. 6)

Por esto, debe optarse por “la protección de accionistas minoritarios como un límite a la discreción de los empresarios para conducir los negocios de una compañía” (Superintendencia de Sociedades, Sentencia 2014-801-50, 2014, p. 4).

Por el otro lado, puede ocurrir que la minoría utilice sus derechos de participación, bloqueando la toma de decisiones, al votar en contra de la mayoría de forma injustificada, restando así el quorum necesario para la aprobación de una decisión.

También, suele ocurrir que la minoría abuse del derecho de inspección:

Al aplicar una estrategia de hostigamiento frente a la mayoría, pudiendo, de este modo, realizar solicitudes abusivas de información que no obedecen a razones justificadas y aplicar una política de judicialización sistemática de los asuntos de la sociedad utilizando, entre otros, la impugnación de acuerdos sociales y la reclamación de responsabilidad a los

administradores que obligan a la sociedad a distraer recursos necesarios para fines ajenos al desarrollo de su actividad. (Melgar, 2018, pp. 48-49)

Estas impugnaciones a acuerdos sociales o Asambleas de Accionistas o Juntas de Socios que se celebren y estos reclamos de responsabilidad de administradores, solo buscan entorpecer el funcionamiento de la Empresa Familiar, y generar una pugna constante entre el mayoritario y el minoritario, impidiendo la toma de decisiones y generando conflicto.

La forma más eficiente para evitar y prevenir estos conflictos de mayorías vs minorías, tan comunes en Empresas Familiares, es, en primer lugar, tener establecidas reglas claras en un Protocolo de Familia, en los Estatutos Sociales o en cualquier reglamento interno que tenga la Empresa familiar. Además, trabajándole día a día a cada uno de los puntos clave para mejorar las relaciones familiares en Empresas de Familia, que se han venido explicando a través del presente trabajo, como, las relaciones internas dentro de la organización, la visión común que deben tener todos los miembros, las buenas prácticas de gobierno que deben estar implementadas y el buen funcionamiento y entendimiento de los órganos societarios y familiares, etc.

Aquí, los órganos de Gobierno Familiar, juegan un papel realmente importante, ya que deben optar porque hayan unas sanas relaciones entre las generaciones y que todas tengan objetivos y metas similares. Si se logra que todos los miembros de la familia estén en sintonía, por el mismo camino, buscando y trabajando por lo mismo, estos conflictos no sucederán, y de lo contrario, será posible que haya una marcha fluida y armónica de la Empresa Familiar en el desarrollo de su actividad empresarial.

Cuarto Capítulo. Herramientas para prevenir y solucionar los conflictos societarios y familiares y asegurar la continuidad de las Empresas de Familia en el tiempo

4.1 Reglas de Gobierno Corporativo y reglas de Gobierno Familiar y otras políticas

Como se ha venido mencionando a lo largo del trabajo, existen unas reglas y políticas primordiales de Gobierno Corporativo y de Gobierno Familiar que deben ser siempre incorporadas en aquel mecanismo que vaya a ser utilizado por la Empresa Familiar, para prevenir los conflictos. Estos son o un Protocolo de Familia o un Acuerdo de Accionistas.

Según Meza (2019) los asuntos fundamentales que siempre deben ser tenidos en cuenta y se deben definir para darle solución a los conflictos son: (i) un propósito superior de la familia en función de la Empresa Familiar, (ii) un propósito empresarial y una visión del negocio, (iii) una estructura y funcionamiento de los órganos de Gobierno Corporativo y Familiar, (iv) construir un sistema de gobierno y gestión, (v) los roles, atribuciones y restricciones de los órganos de gobierno, (vi) un plan de sucesión de la propiedad y en la administración, (vii) las políticas (laboral, financiera, gestión del conflicto de interés y protección patrimonial), y (viii) mecanismos de solución de conflictos, entre otros.

Es importante recordar que algunos de los asuntos señalados en el párrafo anterior ya fueron abordados en capítulos anteriores, pero debido a su importancia, se mencionan en este capítulo. Así, los numerales (iii) y (v) se encuentran explicados en el segundo capítulo de este trabajo; y los numerales (vi) y (vii) están desarrollados en el tercer capítulo, al hablar de los obstáculos para la continuidad de la Empresa Familiar.

Se procederá entonces, a explicar las herramientas restantes:

4.1.1 Definir un propósito superior de la familia en función de la Empresa Familiar

Cuando una empresa pertenece a una misma familia, es fundamental que todos los miembros de esta entiendan qué hay detrás de la Empresa Familiar, cuál es la motivación y cuál es su propósito.

Para lograr esto, es necesario que la familia empresaria cuente con un propósito superior, que es aquel propósito que motiva e inspira a la familia a seguir creciendo como empresa, a conservarla y no venderla. Para esto, se debe identificar ese “para qué”, individual y colectivo, que sirva como hoja de ruta que guía a la Empresa Familiar en sus decisiones más importantes.

El propósito superior debe ser construido entre todos los miembros de la familia y debe ser transmitido de generación en generación, ya que debe ser compuesto por aquel legado histórico y valores emocionales con los cuales la familia se conecta y va mas allá del ámbito económico.

4.1.2 Definir un propósito empresarial y una visión del negocio

Es realmente importante que la Empresa de Familia además de tener un propósito superior que los una como familia, tenga un propósito empresarial que inspire y motive a los empleados a realizar sus labores diarias y que los conecte con los clientes.

4.1.3 Definir y construir un sistema de gobierno y gestión

Según Meza (2019), el sistema de gobierno y gestión debe estar conformado por varios elementos.

En primer lugar, están las instituciones de la Empresa Familiar, que ya se han mencionado anteriormente. Estas son las Asamblea de Accionistas o Junta de Socios, la Junta Directiva, la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia. Estos órganos, como ya se explicó, son el pilar de

las Empresas de Familia y deben estar alineados y funcionando eficiente y transparentemente para asegurar un sistema de gobierno y gestión prospero dentro de la Empresa de Familia.

Además, debe haber una clara diferenciación entre la familia y la Empresa de Familia. Esto ayuda a que se asegure una igualdad de trato entre aquellos familiares que trabajan en la Empresa Familiar y aquellos trabajadores de esta misma pero que no son parte de la familia.

Por otro lado, están las prácticas de gestión. Estas permiten tener una estrategia clara, con una estructura, desarrollada de forma profesional, siguiendo indicadores y metas, evitando al máximo el uso de la percepción o intuición.

Otro punto esencial para la implementación de un sistema de gobierno y gestión dentro de la Empresa Familiar, es la comunicación a los socios o accionistas. Esto tiene que ver con la apertura de espacios formales donde se comparta toda la información que genere valor a los socios y accionistas, para así definir metas, objetivos y estrategias, evitando la informalidad y la especulación.

4.1.4 Mecanismos de solución de conflictos

Aquellos asuntos que los Protocolos de Familia o los Acuerdos de Accionistas no contemplen o regulen, pueden ser resueltos mediante mecanismos de resolución de conflictos. Pueden ser medios heterocompositivos o autocompositivos. De esta forma las partes pueden, por medio de los métodos autocompositivos, llegar a un acuerdo sin necesidad de intervención de un tercero, en caso de que elijan la negociación, o con la intervención de un mediador, en caso de que opten por la conciliación. Pueden también optar, por los métodos heterocompositivos, a través de la intervención de un tercero, ya sea por vía judicial o extra judicial.

4.2 Herramientas para conservar el patrimonio familiar

Generalmente, las Empresas de Familia son Sociedades cerradas, donde normalmente no existe interés por parte de los socios o accionistas en que entren terceras personas a la Empresa Familiar y obtengan un porcentaje de participación. Estas son organizaciones estructuradas con base en los lazos de consanguinidad de una o varias familias que deciden unir sus habilidades, competencias y conocimientos para sacar una empresa adelante.

Puede ocurrir que la llegada de terceras personas a este tipo de organizaciones ocurra por decisiones mal tomadas por parte de algún socio o accionista. Por lo que, para evitar este tipo de situaciones, existen diferentes mecanismos legales que optan por la protección del patrimonio, según Mesa (2019). Estos son:

- a. Crear la obligación para todos los socios o accionistas de firmar capitulaciones matrimoniales y la liquidación anticipada de la sociedad conyugal o patrimonial de hecho (en caso de que haya una unión marital de hecho). Estas posibilidades, buscan que los bienes del patrimonio familiar no entren a hacer parte de la sociedad conyugal o patrimonial. De esta forma se evita que personas que no hacen parte de la familia, se conviertan en propietarias de la Empresa Familiar.
- b. Prohibir a los socios o accionistas otorgar avales y garantías sobre parte o todas las acciones, cuotas sociales o partes de interés en la Empresa de Familia. Mediante esta regulación, se pueden establecer pautas para saber si un socio o accionista puede ser codeudor, fiador o avalista de un miembro de la familia, de un tercero o de la misma Empresa Familiar. Además, sirve en caso tal de que un socio o accionista quiera poner en garantía las acciones o cuotas frente a deudas personales, buscando de esta forma proteger a la Empresa de Familia de terceras personas que,

ante el incumplimiento de las obligaciones de este socio o accionista, le ejecuten un aval o garantía, generándose el ingreso de un socio o accionista no deseado.

- c. Pactar que todos los bienes intangibles sean y continúen siendo propiedad de la Empresa de Familia. Estos bienes son, por ejemplo, las marcas, la identidad corporativa, los slogans, los dominios, las patentes, los derechos de autor, las formulas, las redes sociales, y toda la propiedad intelectual, que posee valor y con la cual se puede generar ingresos. Estos bienes intangibles, no pueden ser utilizados por los socios o accionistas, o terceros en su interés propio y en contra del interés de la Empresa Familiar.
- d. Pactar en los Estatutos Sociales el Derecho de Preferencia (en adelante “Derecho de Preferencia”). Este Derecho se refiere a la forma en que un socio o accionista puede ofrecer o vender sus acciones o cuotas buscando proteger a la Empresa de Familia y a los demás socios o accionistas del ingreso de terceros no deseados y dándole privilegio a los demás socios o accionistas que desean permanecer dentro de la Empresa Familiar, de comprar las acciones o cuotas ofrecidas, respetando un orden pre establecido (Meza, 2019).
- e. Establecer sanciones a los socios o accionistas en casos donde se presenten estas problemáticas y establecer eventos de exclusión de socios o accionistas. Meza (2019), da ejemplos de sanciones como castigar con la pérdida de un porcentaje o la totalidad de sus acciones dejando a esta persona por fuera de la Empresa Familiar. También, sancionar a aquellos que debiendo haber firmado capitulaciones no lo hicieron. Respecto de la exclusión de accionistas, esto puede ser, por ejemplo, la

exclusión de socios o accionistas que salgan en lista de lavado de activos o que sean condenados o implicados por hechos delictivos.

Sobre esto, la Superintendencia de Sociedades, en su guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, establece que:

Es recomendable que la empresa de familia cuente con estrategias y mecanismos que les permitan proteger su patrimonio. Existen diversidad de medidas y cada empresa familiar deberá establecer los mecanismos que se adecuan a sus realidades y a las expectativas de sus propietarios. (Liévano et al., 2020, p. 84)

En su escrito, establece que algunas de estas medidas fuera de las ya mencionadas, pueden ser:

Fiducias comerciales o mercantiles, seguros, renta vitalicia, y un fondo de redención de acciones, financiado a través de un porcentaje de las utilidades, con el que se puede tener la liquidez para recomprar porcentajes accionarios de sus miembros de familia. Adicionalmente, en diversas empresas familiares se han estructurado reglas y compromisos para la valoración de las participaciones accionarias y para la transferencia de acciones por parte de integrantes de la familia. (Liévano et al., 2020, p. 84)

Debe tenerse siempre en cuenta, que cualquier estrategia que se decida utilizar para conservar el patrimonio familiar, debe ser congruente con la planeación estratégica de la Empresa Familiar, y la preservación del internes social.

4.3 Mecanismos para incorporar las reglas de Gobierno Corporativo, Familiar y otras políticas

4.3.1 Estatutos Sociales

Los Estatutos Sociales son la carta de navegación de cualquier Sociedad, sea o no familiar. Es aquí donde se encuentran compiladas las normas que van a regir la Sociedad y los derechos y obligaciones que van a vincular a sus miembros. Los Estatutos son necesarios para poder registrar cualquier Sociedad ante la Cámara de Comercio respectiva y deben estar contenidos en la escritura de constitución, o en documento privado en caso de ser una Sociedad por Acciones Simplificada, ya que es el instrumento que trae a la vida jurídica a cualquier Sociedad.

Según la Superintendencia de Sociedades, “Los estatutos, determinan el marco de funcionamiento de una sociedad y la regulación de las relaciones de los socios con la sociedad y de esta con los terceros” (Oficio 220-034920, 2012, p. 1).

Los Estatutos deben contar con ciertos elementos cuya presencia es siempre necesaria. Estos son, la razón o denominación social que va a identificar a la Sociedad, el objeto social que se dedicará a realizar, el capital social con el que va a contar, el sistema para tomar las decisiones internas y, por último, los órganos sociales que la van a componer.

Los Estatutos Sociales son importantes a la hora de hacer valer las reglas de Gobierno Corporativo y Familiar, ya que, si estas se encuentran incorporadas en ellos su cumplimiento es obligatorio. Además, en caso de ser incumplidas, se podrán aplicar las sanciones establecidas en los Estatutos Sociales y en la ley.

Como bien lo dice la Superintendencia, los Estatutos son de obligatorio cumplimiento para los socios o accionistas de cualquier Sociedad ya que:

Las cláusulas inicialmente previstas y las que posteriormente sean introducidas como resultado de reformas al contrato social son de obligatorio cumplimiento y observancia por parte de quienes no solo participaron en su redacción inicial sino imperativas para

aquellos que durante la existencia de la persona jurídica se vinculan a la misma. (Oficio 220-042557, 2013, p. 1)

4.3.2 Protocolo de Familia

El Protocolo de Familia es un instrumento que bien puede llamarse indispensable para el funcionamiento y para el éxito de una Empresa Familiar hoy en día. Solo tiene cabida en Empresas Familiares, ya que es una forma de regular aquellos temas específicos y más importantes que caracterizan este tipo de organizaciones. Es aquel mecanismo que busca encarrilar el funcionamiento de las Empresas de Familia y tiende a ser utilizado para evitar y prevenir conflictos familiares y societarios.

Según Meza (2019), debido a que no hay dos Empresas Familiares iguales, que tengan la misma composición o las mismas complejidades, el Protocolo de Familia debe ajustarse a la realidad de cada Empresa Familiar. Este es un ejercicio de colaboración, diálogo y consenso entre los socios o accionistas. Además, establece que el éxito de un proceso de construcción de Protocolo de Familia depende de la participación, el consenso, y la aceptación por parte de las personas implicadas. Si todos conocen y aceptan las reglas de juego que se quieren establecer, será más fácil que se cumplan. El Protocolo de Familia es un documento que se ajusta a las necesidades de la familia y al momento histórico de la Empresa Familiar.

La Superintendencia de Sociedades, en su guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, establece que “en las empresas familiares colombianas, solo el 41,78% cuenta con un protocolo familiar, que regule las relaciones de la familia y la empresa” (Liévano et al., 2020, p. 81). Esto hace que dichas organizaciones, dependan de la voluntad de aquellos miembros que la componen y no de órganos, estructuras y procesos previamente establecidos.

Establece como recomendación, que “La empresa de familia debería regular por escrito los aspectos fundamentales de las relaciones entre la familia, los propietarios y la empresa” (Liévano et al., 2020, p. 83) y que “la empresa de familia cuente con un documento, tipo protocolo de familia, que regule las relaciones entre la familia, los accionistas y la empresa y así, asegurar la perdurabilidad de la empresa” (Liévano et al., 2020, p. 83).

El Protocolo de Familia no se encuentra regulado en la ley, pero diversos autores y la Superintendencia de Sociedades, se han encargado de definirlo, y de establecer aquellos temas puntuales sobre los cuales debe estar basado dicho documento.

Hay temas esenciales que se han venido mencionando en el presente escrito a los cuales es recomendable dársele prioridad en el Protocolo de Familia, ya que este será la guía suprema y respetada que regirá la Empresa Familiar.

Estos temas, según Melgar (2018) son:

(i) delimitar de forma clara los intereses familiares y los de la Empresa Familiar, así como de las reglas de conducta a seguir, (ii) delimitar las normas o reglas que regirán la sucesión en la gestión, de manera que se contemplen los requisitos que deben tener aquellos que vayan a ejercer estas funciones, (iii) incluir los límites y los requisitos necesarios para la transmisión de acciones y/o participaciones de la Empresa Familiar; qué órgano, familiar o social, ha de autorizar la entrada de un nuevo socio o accionista, (iv) prever los supuestos en que los socios o accionistas familiares y/o sus causahabientes transmitan sus acciones o participaciones, y dejar claro que se deberán sujetar a las normas previstas en el Protocolo de Familia en cuanto a la transmisión, lo que implica, asimismo, la sujeción del adquirente, (v) establecer la política de distribución de dividendos y las normas sobre la concesión de préstamos de la Empresa de Familia a los socios o accionistas familiares, (vi) además, para

evitar las situaciones de empate entre las distintas ramas familiares que pueda dar lugar a una paralización de los órganos societarios, convendría que en el Protocolo de Familiar se previera esta situación y se contemplasen mecanismos, (vii) además, para limitar la inseguridad jurídica derivada de la impugnación de acuerdos sociales, en el Protocolo de Familia se puede establecer una cláusula en que se limite el ámbito de impugnación de los acuerdos sociales, (viii) cláusulas penales, para el caso de incumplimientos de las obligaciones contenidas en este documento, (ix) cláusulas que busquen prevenir o mitigar posibles conflictos que conduzcan a un bloqueo de los órganos sociales y por último, (x) se recomienda contemplar un pacto para solucionar las disputas ante sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos, como la mediación o el arbitraje. (pp. 52-53)

La Superintendencia de Sociedades, en su guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, además establece que, en el Protocolo de Familia, deben regularse las “políticas aplicables a los miembros de la familia que se vinculen contractual o laboralmente con la empresa” (Liévano et al., 2020, p. 84), lo que ya se explicó anteriormente. Establece además la importancia de regular las “condiciones y mecanismos mediante los cuales se aprueban e informan las operaciones que realicen los miembros de la familia con la empresa y otros aspectos relevantes de la sociedad” (Liévano et al., 2020, p. 84).

En virtud de la autonomía de la voluntad, los miembros de la Empresa de Familia, pueden además incluir aquellos pactos específicos que consideren convenientes. Es aquí donde deben escoger detallada y cuidadosamente cómo van a regular temas importantes como la transmisión de acciones o participaciones, los acuerdos sobre sindicación del voto, la administración de la Empresa Familiar, los pactos sucesorios, entre otros. Dicha autonomía de la voluntad, claramente se encuentra limitada por la buena fe y las buenas costumbres. Aquí se presenta el gran reto de las

Empresas de Familia, ya que cada pacto debe siempre velar por el bien social de la familia y de la Empresa Familiar, y no debe basarse en intereses personales que pueda tener algún miembro de la familia.

La Superintendencia de Sociedades, se ha encargado de establecer puntos clave que deben tenerse en cuenta en el Protocolo de Familia y se ha encargado de definir lo que es dicho documento. Dice que el Protocolo de Familia en una Sociedad por Acciones Simplificada:

Es un acuerdo (contrato) suscrito formalmente entre los miembros de una familia que se han asociado para constituir empresa, cuyo objetivo es el de regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa familiar, con el propósito de garantizar, en el largo plazo, el bienestar de la familia y del negocio. Esta definición aplica para empresarios que integren una misma compañía, independientemente del tipo societario al cual éstos prefieran acogerse. (Oficio 220-085791, 2011, p. 2)

Además, la Superintendencia de Sociedades, deja claro en sus conceptos la importancia de ir modificando el Protocolo de Familia y los Estatutos Sociales a medida de que las circunstancias de la familia cambian. Dice que:

El protocolo es un contrato cuyas reglas deben revisarse periódicamente, en cuanto que las circunstancias familiares son cambiantes, nacimientos, matrimonios, separaciones, muerte de sus integrantes, son algunos de los hechos que marcan la vida de sus integrantes y que podrían determinar ajustes a las reglas de juego establecidas tanto en el protocolo como en los estatutos sociales, tarea que por implicar la modificación de ambos contratos supone de la preexistencia de condiciones como la capacidad, el consentimiento, el objeto y la causa lícitos, para lo cual conforme al Decreto 2820 de 1974, los hijos menores deben actuar por

conducto de sus padres quienes en forma conjunta están llamados a representarlos. (Oficio 220-034920, 2012, p. 2)

La Superintendencia de Sociedades en su guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, hace énfasis en este tema, dejando claro que todas estas circunstancias mencionadas anteriormente, deben ser tenidas en cuenta a la hora de estructurar las reglas que van a regir la Empresa de Familia, ya que “las empresas de familia están particularmente expuestas a los riesgos derivados de eventos de transición generacional u otros asociados a cambios en la conformación de la familia propietaria” (Liévano et al., 2020, pp. 83-84).

Así las cosas, debe tenerse en cuenta que, si bien los Estatutos Sociales son la norma más importante de cualquier Sociedad, el Protocolo de Familia, suele contener las reglas más relevantes dentro de la empresa de Familia. Por esto, se recomienda que el Protocolo de Familia esté contenido dentro de los Estatutos Sociales, es decir, que su naturaleza jurídica sea estatutaria.

El Protocolo de Familia debe tener la misma importancia y estar a la misma altura que los Estatutos. Pues el cumplimiento de los pactos aquí contenidos es más relevante, y de esta forma ante cualquier incumplimiento de las cláusulas contenidas en el Protocolo de Familia, también será un incumplimiento de los Estatutos Sociales. En este caso, su contenido no es solo vinculante para quien haya suscrito dicho documento, sino también para quienes durante la existencia de la Empresa Familiar, se hayan vinculado a ella.

Respecto a esto, estudios hechos por la Superintendencia de Sociedades (Superintendencia de Sociedades, 2019), muestran que un 57,99% de las Empresas de familia en Colombia, consideran que su Protocolo de Familia no es de obligatorio cumplimiento, y un 42.01% consideran que sí lo es.

Si el Protocolo de Familia no fuera un documento estatutario, y fuera únicamente para-estatutario, es decir, paralelo a los Estatutos Sociales, según la Superintendencia de Sociedades, sería un:

Contrato para cuyo perfeccionamiento basta el acuerdo de voluntades, es decir, para que nazca a la vida jurídica no requiere de formalidades especiales. Por ser un contrato, es ley para quienes lo suscriben, debe ser ratificado por quienes sucesivamente lleguen a la mayoría y periódicamente debe revisarse para hacerle los ajustes que sean necesarios. (Oficio 220-034920, 2012, p. 1)

“Y no puede ser invalidado sino por consentimiento mutuo o por causas legales” (Oficio 220-034920, 2012, p. 2).

En caso de que no fuera estatutario, podría optarse, según Melgar (2018), por las mismas acciones que para el caso de incumplimiento de un contrato, como la acción de cumplimiento forzoso (cuando la cláusula obligatoria únicamente vincule a las partes, al margen de la sociedad) y/o la acción para exigir la indemnización por daños y perjuicios (cuando las cláusulas obligacionales, además de vincular a las partes, afectan a la esfera de la sociedad o a terceros).

Sea o no sea el Protocolo de Familia parte de los Estatutos Sociales, su carácter es vinculante y obligatorio.

Finalmente, la Superintendencia de Sociedades deja claro que:

La estructuración del protocolo requiere de la participación de toda la familia, de tal forma que este sea efectivamente implementado, para que todos sus miembros estén alineados con su contenido y se respeten sus disposiciones. Por demás, este protocolo contribuye a responder a las necesidades y realidades de la familia y la empresa. (Liévano et al., 2020, p. 83)

El Protocolo de Familia es entonces el pilar de las Empresas Familiares. Pues debido a que regula específicamente los aspectos más relevantes de dichas organizaciones, sus reglas y acuerdos deben ser de rango estatutario para así asegurar su cabal cumplimiento.

4.3.3 Acuerdos de Accionistas

Existen también los Acuerdos de Accionistas, como mecanismo para incorporar las reglas de Gobierno Corporativo y Familiar. Estos si están regulados expresamente en el ordenamiento jurídico colombiano, en el artículo 70 de la Ley 222 de 1995 y en el artículo 24 de la Ley 1258 de 2008. Los Acuerdos de Accionistas constituyen entonces una de las herramientas que puede ser utilizada por las Empresas de Familia incorporando aquellas reglas de Gobierno Corporativo y reglas de Gobierno Familiar que se explicaron en el primer punto del presente capítulo, para darle solución a los conflictos familiares y societarios.

El alcance de los Acuerdos de Accionistas, dependerá del tipo societario que haya adoptado la Sociedad, pues la regulación de la Ley 222 de 1995 para los tipos societarios del Código de Comercio difiere de la regulación contenida en la Ley 1258 de 2008 respecto de las Sociedades por Acciones Simplificadas. Los Acuerdos de Accionistas en las Sociedades por Acciones Simplificadas se extienden incluso a cualquier asunto lícito, mientras que la Ley 222 de 1995 es aplicable a la sindicación del voto, ya que el régimen previsto en la Ley 222 tiene restricciones que no han sido reproducidas en la ley de sociedades por acciones simplificadas, en esta última la libertad de pactar es amplia y sin distinguir las calidades adicionales que puedan coexistir en un accionista (Pinto, 2013).

En términos generales, los Acuerdos de Accionistas son acuerdos para estatutarios, es decir, paralelos a los Estatutos Sociales, que son suscritos entre todos o parte de los socios o accionistas, ya sea entre ellos mismos o con terceros que están al margen o con la misma Sociedad,

donde se juntan para consolidar acuerdos que generaran impacto en la Sociedad. Buscan modificar, integrar o complementar los Estatutos y regular de esta forma aspectos de la vida de la Sociedad.

Para que dichos Acuerdos de Accionistas sean vinculantes, deben constar por escrito y deben depositarse en las oficinas de la administración. De no cumplirse con esta formalidad, únicamente quedarán obligados los participantes que suscribieron el acuerdo.

Los Acuerdos de Accionistas son realmente importantes para efectos de operaciones societarias, de compra y venta de la Sociedad o Empresa Familiar, para una posible fusión, escisión, para procesos de reorganización empresarial, enajenación, o para una capitalización. Normalmente estas operaciones están siempre acompañadas de Acuerdos de Accionistas, en donde se regulan aquellos acuerdos a los que llegan los socios o accionistas, en caso de que se vaya a decidir sobre alguna de estas operaciones.

Debido a que los Acuerdos de Accionistas pueden modificar, integrar o complementar los Estatutos Sociales, esto significa que de alguna manera pretenden influir o incluso alterar el contrato social. Estos acuerdos se justifican en que son necesarios para la ejecución del objeto social, para generar estabilidad de la política empresarial. Por esto, es importante dejar claro que mediante los Acuerdos de Accionistas no se puede abusar del derecho o ir en contra del principio de la buena fe. Solo se justifican en la medida en que sean beneficiosos para la organización y para los socios o accionistas mismos siempre y cuando no alteren el buen curso social.

Puede ocurrir que en las Empresas de Familia la propiedad de las acciones se vaya dispersando debido a las diferentes generaciones que van pasando, los procesos de sucesión, los nacimientos de nuevos miembros, o cambios en la composición familiar. En estos casos, puede ocurrir que no haya un Protocolo de Familia, o que el que haya no sea vinculante para los nuevos miembros, y es aquí donde “los Acuerdos de Accionistas que pueden realizar los fundadores o

emprendedores iniciales, o las primeras o segundas generaciones, pueden ser de utilidad en la defensa de los intereses familiares o patrimoniales de la familia” (Pinto, 2013, p. 191). Estos Acuerdos de Accionistas tendrán el alcance que defina la Empresa Familiar, y deberán cumplir con ciertos requisitos para vincularla.

Un punto muy importante que suelen tener en cuenta los Acuerdos de Accionistas, en Empresas de Familia es la limitación de venta de acciones a terceros, lo cual ya ha sido mencionado anteriormente. Este es un tema crucial especialmente en este tipo de organizaciones, ya que en estos casos se opta por no ampliar los derechos de propiedad a otras personas diferentes a la familia.

Puede ocurrir también que la Empresa Familiar no quiera impedir la transferencia de las acciones a terceros. En estos casos, puede incluirse y regularse el Derecho de Preferencia o la opción de compra en un Acuerdo de Accionistas. Dichos asuntos pueden ser regulados, ya sea en los Estatutos Sociales, o mediante un Acuerdo de Accionistas, cuando son solo algunos los accionistas quienes quieren realizar estos pactos.

Respecto del Derecho de Preferencia, mencionado anteriormente, se le da la posibilidad en primer lugar, a la sociedad y después a los socios o accionistas de la Empresa Familiar, de comprar las acciones o cuotas que otro socio o accionista quiera vender. Si estos no quieren comprar las acciones o cuotas, entonces puede contemplarse la posibilidad de que sean vendidas a terceros. Respecto a la opción de compra, se pacta que, una vez ocurrido un hecho, como la muerte o un divorcio, los accionistas que hacen parte del Acuerdo de Accionistas adquieren las acciones del tercero (sucesores o ex cónyuge) por el valor pactado en una formula, el patrimonial o el comercial.

Puede concluirse, que los Acuerdos de Accionistas son una herramienta bastante útil para las Empresas Familiares. En caso de no contar con un Protocolo de Familia o que se tenga pero

que no sea efectivo, esta herramienta es una gran alternativa a la hora de regular las relaciones entre los socios o accionistas de la Empresa Familiar y de contemplar prerrogativas o limitaciones respecto de diferentes operaciones societarias o compra y venta de acciones.

Conclusión

Para concluir el presente escrito, es claro que las Empresas Familiares cuentan con características únicas que las diferencian de las demás Sociedades existentes en Colombia y que su regulación debe ser minuciosa y detallada. Cada una de ellas es única, diferente y particular.

Son organizaciones que cuentan con una dualidad empresa-familia que debe ser regulada con anticipación y con mucha precaución para así prevenir los conflictos que pueden surgir de esta dualidad y que eventualmente conlleven al fracaso empresarial, afectando directamente la economía del país.

Las Empresas de Familia cuentan con órganos que deben estar preestablecidos y sus funciones deben estar claramente descritas y delimitadas, todo para prevenir futuros inconvenientes. Para esto, se han desarrollado una serie de reglas y prácticas que deben estar contenidas en aquellos mecanismos, que cumplen una función preventiva, para así asegurar la estabilidad y durabilidad de estas organizaciones en el tiempo.

En Colombia, la presencia de las Empresas Familiares es muy grande. Como se ha dicho anteriormente, más de la mitad de las Empresas en Colombia son Familiares. La economía se encuentra condicionada por su continuidad. Por esto, con más razón, estas organizaciones se han convertido en objeto de estudio en los últimos años, ya que su éxito afecta directamente a miles de familias que hay detrás de cada persona vinculada laboralmente a las Empresas Familiares. Su presencia cada día crece más y su duración en el tiempo no tiende a ser muy larga. De esta forma, surge un gran reto, ya que un gran porcentaje de ellas fracasa cuando pasa a la tercera generación.

Todo esto conlleva a centrar el foco en las Empresas Familiares, a analizar su composición, su estructura orgánica, su funcionamiento, sus conflictos internos, sus características y todos estos asuntos que directamente afectan su duración y éxito.

Luego de estudiar e investigar el tema de las Empresas de Familia, y de sostener conversaciones con abogados especializados y asesores de diferentes Empresas de Familia y revisando las recomendaciones de la Superintendencia de Sociedades en sus guías, se llegó a ciertas conclusiones.

Es claro, que la presencia de terceras personas dentro de estas organizaciones es indispensable. Como bien se explicó, el paso a la tercera generación en las Empresas de Familia, puede ser complicado. Debido a que este es un momento crucial, crítico y decisivo, se recomienda siempre, contar con terceras personas en los órganos de Gobierno Corporativo y Familiar. Las opiniones y asesorías de estas personas en temas puntuales y a la hora de tomar decisiones importantes, son realmente valiosas, ya que sus posiciones suelen ser imparciales, aterrizadas, y sin juicios subjetivos.

Cuando la Empresa Familiar cuenta con puntos de vista externos y objetivos en las decisiones y actuaciones de sus órganos, estará mucho más aterrizada a la realidad, ya que siempre contará con ese ingrediente que no es familiar ni personal, sino de lo contrario, objetivo e imparcial.

Claramente, se recomienda que estas terceras personas sean de entera confianza de la familia, personas capacitadas y a la altura para ocupar estos cargos. Su responsabilidad es muy grande, ya que sus opiniones no pueden tomar partido de grupos familiares, no pueden ser polarizadas, sino que deben ser siempre neutrales e impersonales.

La presencia de estas personas ha mostrado ser muy útil e importante cuando se presentan conflictos de intereses. Dichos conflictos son tan comunes en las Empresas de Familia, y muchas veces tan difíciles de resolver, debido a que siempre habrá partidos, posiciones y preferencias entre los miembros de la familia, por lo que la presencia de terceras personas que ocupen lugares y roles

significativos en la organización, puede facilitar la resolución de dichos conflictos. Cuando estas personas son prestigiosas, y confiables para la familia empresaria, su presencia se hace indispensable.

Se ha llegado también a la conclusión, de la importancia que tienen aquellos encuentros organizados por la Asamblea y el Consejo Familiar, de todos los miembros de la familia. Estas actividades que buscan incentivar el sentido de pertenencia de la familia a la Empresa Familiar y reforzar el espíritu de colaboración, armonía e integración familiar, tienden a impactar de forma positiva a la Empresa Familiar.

Entre más se conozcan los miembros de la familia, entre más hayan interactuado, no solo en temas empresariales, sino también en encuentros informales y personales como lo son estas actividades, habrá mucha más armonía a la hora de trabajar en equipo, no habrá tensiones en las relaciones, sino de lo contrario, se construirán relaciones basadas en la confianza y se facilitará enormemente la convivencia.

Dichos encuentros, no solo mejorarán las relaciones personales de los miembros de la familia, sino que, de forma indirecta e inconsciente, involucrarán a aquellos miembros que no trabajan en la Empresa Familiar, a entenderla, enterarse de todo lo que pasa allí dentro y a empaparse de ella. Mientras más involucrados y enterados estén todos los miembros de la familia, respecto de la Empresa Familiar, existirá más transparencia y menos malos entendidos a futuro.

Expertos en el tema, enfatizan en la importancia que debe dársele a la seriedad y disciplina con la que deben asumirse los roles de los miembros de la familia que se encuentran vinculados y trabajando en la Empresa de Familia y de los terceros externos en cargos directivos. Estos roles deben estar preestablecidos y definidos con antelación, para evitar cualquier conflicto en el futuro. Esto permite que ante cualquier cambio o crisis que se presente, cada uno sepa qué le corresponde

hacer, que no haya confusión en cuanto a las labores y tareas de cada persona, evitando las peleas y las rivalidades. Además, para que exista flexibilidad y efectividad al adaptarse a entornos inciertos y contextos cambiantes, permitiendo así, definir metas y tareas diarias, donde cada persona sepa cuál es su papel.

Abogados con experiencia en Empresas Familiares, hacen énfasis también, en lo importante que es entender que cada Empresa de Familia es diferente. Cada una es un universo, y un mundo totalmente distinto. Su regulación debe ser minuciosa y detallada, y debe siempre estudiarse el contexto intrafamiliar, la historia de la familia y su legado, para así tener en cuenta cada detalle que la caracteriza y que la hace diferente. Al tener todos estos puntos en cuenta, su regulación será hecha a la medida y le encajará a la perfección.

Finalmente, se recomienda tener en cuenta cada uno de los puntos sobre las Empresas de Familia, explicados a través del presente, respecto de la composición de sus órganos y de las herramientas para solucionar y prevenir los conflictos, ya que son aquellos puntos los que marcan la diferencia y llevan a dichas organizaciones al éxito. Debe contarse con abogados asesores expertos en el tema, con sensatez y sensibilidad hacia la familia y su negocio, optando siempre por tomar decisiones imparciales y fundadas en la transparencia.

Bibliografía

- ANDI, Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de Valores Bancolombia, Confecámaras, SIF. (2014). *Código de mejores practicas corporativas 2014 código país*. ANDI.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Thomson.
- Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 222 de 20 de diciembre de 1995 [Código de Comercio]. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1258 de 5 de diciembre de 2008. Diario Oficial No. 47.194 . Bogotá, Colombia.
- Delgado, D., & Figueroa, M. (2017). Evolución jurisprudencial de la responsabilidad de los administradores en el derecho societario colombiano. *Anuario de Derecho Privado*, 02, 227-250. DOI: [dx.doi.org/10.15425/2017.357](https://doi.org/10.15425/2017.357).
- Gaitán, A., Hincapié, A., & Castro, J. (2013). *Estudios sobre empresas colombianas perdurables*. Superintendencia de Sociedades.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2011b). *¿Cómo hacer llegar la voz de la familia a la empresa?* Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gc-vinculacion-organos-familiares-empresa-primavera2011.pdf>
- Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, & S.C. (2011a). *Modelo Institucional en la Empresa Familiar*. Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/modelo-institucional-empresa-familiar.pdf>
- Gaviria, E. (2004). Sociedad Anónima sin Junta Directiva. En *El Derecho de las Sociedades* (pág. 83). Librería señal editora principal.

- Gaviria, J. (2017). Una crítica al régimen sobre conflictos de intereses en el derecho societario colombiano. *Revista De Derecho Privado*, 32, 317-350.
DOI:<https://doi.org/10.18601/01234366.n32.11>.
- Guzmán, A., Gaitán, A., Dominquez, D., Márquez, D., Bernal, D., Rey, E., y otros. (2020). Empresas de Familia. *Revista Foro Del Jurista*, 37, 1.
- Jaimes, A. (2011). *Gobierno Corporativo en Empresas Familiares*. Universidad Pontificia Javeriana:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9532/tesis623.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Liévano, J., Domínguez, J., & Uribe, N. (2020). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*.
<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2020/GUIA-GOBIERNO-CORPORATIVO-2020.pdf>
- Melgar, L. (2018). *El Gobierno de la Sociedad Familiar*. Universidad de Barcelona:
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123512/1/TFM_Laura_Melgar_Mart%C3%A1Dnez.pdf
- Mesa, A. (2019). *Trampas para la continuidad de la empresa familiar, Formación Cursos Online*. Mesa Familiar: <https://www.mesafamiliar.com/cursos/retos-y-desafios-de-las-empresas-de-familia/>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 118-149. DOI:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>.

- Perdomo, G., Galindo, O., Vanoni, G., & Quinchía, C. (2020). *Empresa Familiar. Estrategia, capacidad y desempeño* . Fondo Editorial Ceipa.
- Pinto, L. (2013). El Conflicto Societario En Las Sociedades De Familia, . *Revista e-mercatoria*, 12(2), 172-195. DOI:
<https://revistas.ueexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/3751>.
- Portafolio. (2015). *El gerente externo, factor de éxito en empresas familiares*.
<https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/gerente-externo-factor-exito-empresas-familiares-21492>
- Reyes, F. (2018). *Características generales de las S.A.S. En SAS: La sociedad por acciones simplificada*. Legis Editores.
- Reyes, F. (2020). Orientaciones actuales del derecho societario. En *Derecho Societario* (págs. 870-877). Temis.
- Sala de Juntas Consultores. (s.f.). *Evaluacion de la junta directiva*.
<https://sdj.com.co/servicios/evaluacion-juntas-directivas/#:~:text=%C2%ABLa%20funci%C3%B3n%20de%20la%20Junta,los%20ciclos%20de%20los%20productos>.
- Superintendencia de Sociedades . (2014). *Sentencia, 2014-801-50, 2014*.
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_mercantiles/Normatividad/Jurisprudencia/S_Carlos_Hakim_09_06_2016.pdf
- Superintendencia de Sociedades. (2011). *Oficio 220-085791. Diversos asuntos sobre la S.A.S. 3 de agosto de 2011* . Superintendencia de Sociedades.

- Superintendencia de Sociedades. (2012). *Oficio 220-034920. Sociedad por Acciones Simplificada- Protocolo de Familia. 25 de mayo de 2012*. Superintendencia de Sociedades.
- Superintendencia de Sociedades. (2013). *Oficio 220-042557. Los estatutos sociales, como todo contrato, son ley para las partes. 30 de abril de 2013*. Superintendencia de Sociedades.
- Superintendencia de Sociedades. (2019). *Indicadores de Gobierno Corporativo en Empresas de Capital Cerrado Año 2018*. .
<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2019/PDF-INFORME-GOBIERNO-CORPORATIVO.pdf>
- Superintendencia de Sociedades. (2019). *Oficio 220-027172. Generalidades del Gobierno Corporativo. 3 de abril de 2019*. . Superintendencia de Sociedades.
- Superintendencia de Sociedades. (2020). *Gobierno Corporativo: elemento para la resiliencia y la reactivación empresarial*.
<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2020/Gobierno-Corporativo-herramienta-para-la--resiliencia-y-la-reactivacion-empresarial.aspx>
- Vegas, I. (2019). *Las empresas de familia y sus retos con el gobierno corporativo*. Ámbito Jurídico: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/analisis/las-empresas-de-familia-y-sus-retos-con-el-gobierno-corporativo>
- Vélez, D. (2003). *¿Buen gobierno corporativo para empresas de familia?* . Revista Dinero.